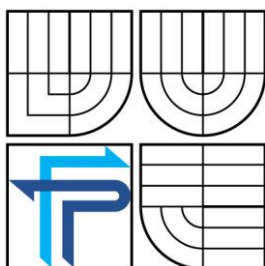


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR MALÉHO PODNIKU

BUSINESS PLAN FORESTABLISHING OF A MICROFIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Michal Bartoš

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ANOTACE

Předmětem této diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu na založení konkrétního drobného podniku. Teoretická část charakterizuje malý a střední podnik, jeho význam pro národní hospodářství, požadavky a postup vypracování podnikatelského plánu pro jeho založení. V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky včetně důležitých analýz a propočtů podporující stanovený cíl.

ANNOTATION

This subject of this Master's thesis is the formulation of the business plan with aim to establish a concrete microfirm. The theoretical part characterizes small and medium enterprises, its importance to national economy, requirements and the procedure of processing the business plan for its foundation. In practical part applied theoretical findings including important analysis and calculations supporting defined goal – foundation of manufacturing microfirm.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, finanční plán, založení podniku, podnikání, malé a střední podniky, drobný podnik.

KEYWORDS

Business plan, financial plan, establishment of a company, business, small and medium enterprises, microfirm.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BARTOŠ, M. *Podnikatelský záměr malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 73 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Podnikatelský záměr malého podniku**, vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Aleny Kocmanové Ph.D. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární zdroje a odborné zdroje.

V Brně dne 15.května 2009

Podpis autora:

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval paní doc. Ing. Aleně Kocmanové Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Pavlovi Vaculíkovi za poskytnuté rady a praktické informace z daného oboru podnikání.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	8
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	9
2.1 Malé a střední podniky.....	9
2.1.1 Vymezení MSP a jejich místo v ekonomice.....	9
2.1.2 Specifika malých a středních podniků.....	10
2.2 Ekonomický a sociální přínos MSP.....	11
2.3 Podpora malých a středních podniků.....	12
2.3.1 Podpora podnikání pro období 2007-2013.....	13
2.3.2 Operační program Podnikání a inovace.....	13
2.3.3 Program Start.....	14
2.4 Podnikatelský plán.....	16
2.4.1 Úlohy podnikatelského plánu.....	16
2.4.2 Struktura podnikatelského plánu.....	17
2.5 Metody a analýzy použité v podnikatelském plánu.....	23
2.5.1 Makrookolí podniku a jeho analýza.....	23
2.5.2 Mikrookolí podniku a jeho analýza.....	24
3 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE.....	26
3.1 Oborová analýza.....	26
3.2 Analýza obecného okolí PEST.....	29
3.3 Analýza konkurenčních sil – Porterův model 5-ti sil.....	31
3.4 Analýza vnitřního a vnějšího okolí SWOT.....	32
4 NÁVRH NA ZALOŽENÍ FIRMY.....	34
4.1 Titulní strana.....	34
4.2 Exekutivní souhrn.....	35
4.3 Poloha podniku.....	39
4.4 Přehled personálu podniku.....	40
4.5 Technické vybavení firmy.....	41
4.6 Výrobní plán.....	42
4.6.1 Hlavní výrobní činnost.....	42
4.6.2 Vedlejší výrobní činnost.....	44
4.6.3 Kvalitativní rizika při výrobě.....	47
4.7 Dodavatelé.....	48
4.8 Obchodní činnost a marketing.....	49
4.9 Strategie firmy.....	51
4.10 Získávání zákazníků, propagace.....	52
4.11 Cenová strategie.....	53
4.12 Organizační plán.....	55
4.13 Finanční plán.....	58
4.13.1 Počáteční kapitál a rozvaha.....	58
4.13.2 Plán pořízení dlouhodobého a krátkodobého majetku.....	59
4.13.3 Náklady vynaložené na provoz podniku.....	59
4.13.4 Náklady na zaměstnance podniku.....	60
4.13.5 Přímé náklady na výkon.....	61

4.13.6	Plán tržeb	62
4.13.7	Výkaz zisku a ztrát	63
4.13.8	Plán Cash Flow	64
4.13.9	Hodnocení ekonomické efektivity podniku	66
5	ZÁVĚR.....	69
	LITERATURA.....	71

ÚVOD

Předmětem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro malou výrobní firmu v oboru dřevovýroby. Teoretická část obsahuje poznatky problematiky malého podniku jako součásti národního hospodářství a postup pro vytvoření podnikatelského záměru.

Dnešní doba, ovlivněná globalizací, ekonomickou provázaností subjektů po celém světě a závislostí těchto subjektů jeden na druhém, naznačuje obtížný vstup do podnikání v daném oboru. Modernizace, inovace, z toho vyplývající nové technologické postupy, velkovýroba a další charakteristiky konkurenčního boje, to vše je dnes jedna z předních charakteristik velkých firem.

Mezi nimi však své místo zaujímají malé a střední firmy, jež se snaží svými přednostmi využít prostoru na trhu a zajistit si prosperitu. Tyto firmy jsou poté schopny realizovat individuální záměry specifických produktů či služeb. Schopnost tyto vytvářet je základem jejich existence. Rychlé přeorientování na další specifický produkt nebo službu se stává hlavní výhodou. Rozvoj těchto podniků je důležitou součástí rozvoje národního hospodářství. Malé a střední podniky vytvářejí pracovní místa, přispívají k samoregulaci trhu, rozvoji obcí a měst, proto jsou jimi podporovány a mohou využít nabízených výhod.

Podnikatelský záměr má vždy základ v myšlence, avšak je velmi důležité, aby se trh s touto myšlenkou byl schopen vypořádat a mezera, kterou se snaží zaplnit nově vznikající firma, byla dostatečně velká pro její existenci. Pro dosažení úspěchu podnikatelského záměru je potřeba nejen samotné vize budoucího stavu, ale zároveň tento plán dobře vypracovat. Příprava takového plánu proto vyžaduje soubor aktivit a znalostí daného oboru, orientaci a schopnost tyto použít.

Praktickým výstupem práce pak je právě problematika sestavení podnikatelského plánu a následné založení podniku. Může být použita nejen jako samotný plán, ale zároveň jako podklad pro poznání jiných aspektů v oblasti malých firem, jakožto jejich chodu, tak i jejich aktivit. Samotné analýzy pak zastávají funkci podkladů pro financování záměru a dosažení jeho realizace.

1 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vypracování a vytvoření návrhu na založení firmy, respektive podnikatelského plánu podniku realizujícího kovovýrobu. Dílčí cíle zahrnují zpracovávání teoretických podkladů, analýzu stávající situace, jejich následnou aplikaci v praktickém návrhu, finální hodnocení projektu a v závěru hodnocení práce jako celek.

Teoretická část obsahuje poznatky o malých a středních podnicích, jejich klasifikaci, ekonomickou důležitost a dále jejich podporu. Ve druhé části jsou poznatky o problematice podnikatelského záměru jako celku. Důraz je kladen na tvorbu tohoto plánu a dále na jeho strukturu. Pro tuto diplomovou práci byly vybrány pouze určité poznatky, které jsou komplexními podklady pro tento daný typ firmy.

Analytická část se zaměřuje na analýzu prostředí ve kterém se firma bude pohybovat, a které je úzce spjato s realizací podnikatelského záměru. Tyto poznatky vycházejí ověřených zdrojů, a jsou proto relevantní pro závěry z nich vyplývající.

Praktická část následně aplikuje teoretické poznatky do vlastního návrhu, dle požadované struktury. Reaguje na situaci popsanou v analýzách a jejich závěry. Důraz je kladen na reálnost a praktičnost uvedených údajů. Tím se promítnou teoretické poznatky do vlastního návrhu řešení. Nosnou část návrhu představují strategický plán, marketingový plán a finanční plán s propočtem hospodářského výsledku a cash flow.

Metodika práce v teoretické části využívá metod analýzy, syntézy a literární rešerše. Analytická část byla sestavena na základě údajů poskytnutých Českým statistickým úřadem, Ministerstva průmyslu a obchodu a Svazu průmyslu a dopravy České republiky a dále na skutečnostech vyplývajících z empirických zkušeností. V praktické části pak byly využity metody komparace a syntézy teoretických poznatků.

Závěr představuje určité shrnutí a rámec doporučení pro zakladatele podniku a zhodnocení celkového podnikatelského záměru, jeho životaschopnost a účinnost.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Malé a střední podniky

2.1.1 Vymezení MSP a jejich místo v ekonomice

Definice Malého středního podnikání vychází z doporučení, které přijala Evropská komise dne 7. února 1996. Tyto byly vymezeny proto, aby měly stejné podmínky ať již ke vztahu k strukturálním fondům či v rámci národních ekonomik a jejich rovnému působení při uplatňování jednotlivých politik Evropské unie. Dle zákona o podpoře malého a středního podnikání č.47/2002sb. a jeho novele z 1.1.2005 jsou: [10]

hlavními kritérii pro posouzení velikosti podniku:

- 1) počet zaměstnanců
- 2) obrat
- 3) celková hodnota aktiv
- 4) nezávislost (tzn. více než 25% kapitálu a hlasovacích práv není ve vlastnictví jiného subjektu)

Dle těchto kritérií poté můžeme rozdělit podniky do následujících kategorií:

Střední podniky – jsou vymezeny jako podniky které mají:

- méně než 250 zaměstnanců a dále buď
 - a) roční obrat nepřekračující 40 mil. Eur
 - b) celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 50 mil. Eur
- splňují podmínku nezávislosti

Malé podniky – jsou vymezeny jako podniky které mají:

- méně než 50 zaměstnanců a dále buď
 - a) roční obrat nepřekračující 10 mil. Eur
 - b) celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 10 mil. Eur
- splňují podmínku nezávislosti

Mikropodniky – méně než 10 zaměstnanci, roční obrat nepřekračující 2 mil.Eur

Malé a střední podniky jsou v ekonomikách státu nezastupitelné, i když bývají občas některými vládami přehlíženy. V první řadě je jejich funkcí tvorba konkurenčního prostředí a především působení proti tvorbě monopolů. Jakmile se objeví na trhu komodity více konkurentů, vzniká konkurenční boj, který nutí podniky přemýšlet o potřebách svých zákazníků, cenových strategiích a všem, co by se mohlo stát jejich předností, tj. konkurenční výhodou. Díky těmto aspektům jsou malé a střední podniky flexibilnější než velké podniky. Jsou velmi inovativní, jsou však omezeny svými zdroji. Navíc jsou vlastníci formy maximálně zainteresovaní do jejich realizace.

Významnou funkcí malých a středních podniků je pak tvorba pracovních pozic. Dalšími funkcemi v rámci ekonomiky jsou pak absorpce cyklických výkyvů a rozvíjení ekonomiky v méně významných regionech. Jsou prezentovány soukromými fyzickými osobami, které mají právo se rozhodovat a volit. Toto je spojeno s rozhodováním na regionální úrovni. [3]

2.1.2 Specifika malých a středních podniků

Organizace a řízení jsou ovlivněny nízkým počtem zaměstnanců, není potřeba vytvářet složité organizační struktury s nevyjasněnými kompetencemi a odpovědnostmi. Majitel je hlavní rozhodovací složkou bez mezistupňů, značně omezuje působení informačních šumů. Jednoduchá organizační struktura zajišťuje nižší náklady na správu organizace jako takové. Výhodou rozhodování jednoho člověka bez zbytečného vyjednávání pak představuje výhodu časového předstihu. Mohou zde chybět manažerské schopnosti a to jak předvídatost na střední a dlouhé období a dále pak špatná orientace v legislativě.

Personální specifika jsou dána vztahem, kdy majitel má přímý, osobní kontakt se všemi zaměstnanci. Zaměstnanci mohou snadno srovnávat své výkony a identifikovat se s firmou, tím je posílen pocit vlastní důležitosti a odpovědnosti. Tím se zvyšuje možnost lepšího ohodnocení a také nasazení zaměstnanců. Vznikají nové pracovní příležitosti. Problémem jsou pak sociální nevýhody zaměstnanců, tj. překračování pracovní doby a nižší dostupnosti poradenských firem v dané oblasti.

Výrobní specializace na specifický sortiment, rychlá adaptace v případě změn výrobního programu. Možnost členství v družstvech a účelových organizacích s možností spolupráce. Tyto podniky často působí na trhu jako sub-dodavatelé jiných

velkých podniků. Mají větší schopnost improvizace a větší pružnost, aktivně se účastní inovačního procesu. Absence potřebného technického zabezpečení, především závazných norem a předpisů, nedostatečný přístup k technickým a technologickým novinkám způsobený nízkou informovaností nebo nedostatkem zdrojů.

Obchodní zaměřenost především na lokální a okrajové trhy, sami si vytvářejí specifickou oblast zákazníků. Udržují osobní kontakt se zákazníky a flexibilně uspokojují jejich potřeby. Díky tomuto kontaktu mohou rychle reagovat na měnící se přání zákazníka. Marketingové cesty jsou vytvářeny většinou s nízkými náklady a jsou voleny přímé cesty komunikace před masovou reklamou. Při konkurenčním boji pak existují problémy jako menší šance při ucházení se o státní zakázky, korupce, neznalost prostředí při exportu.

Finanční náročnost na založení podniku je dána zákonem, další rozvoj a výdaje jsou spojeny s odvětvím, kterému se bude firma věnovat, očekávanou poptávkou a velikostí výroby. Toto zatížení je rozloženo, pokud se postupuje při realizaci postupně na základě důležitosti dané situace. Nedostatečný přístup ke kapitálu limituje možnosti rozvoje, nemožnost rozvoje se pak stává problémem v konkurenčním boji velkých podniků a jejich dumpingovým cenám. Druhotná platební neschopnost často bývá příčinou úpadku. Nedostatečný přístup ke kapitálu je důvodem technické zaostalosti výroby. [3]

2.2 Ekonomický a sociální přínos MSP

- vytváření pracovních míst za nízkých kapitálových nákladů
- významný podíl na tvorbě HDP (více než 37%)
- vyhledávání nových příležitostí v podnikání
- napomáhání rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí
- flexibilita, rychlejší adaptace na požadavky a výkyvy trhu
- zmírňují negativní důsledky strukturálních změn
- mohou působit jako subdodavatelé velkých podniků
- vytvářejí podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií, inovací
- vyplňují okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé
- zajišťují konkurenci a působí proti monopolním tendencím

2.3 Podpora malých a středních podniků

Malé a střední podniky mají v tržním hospodářství velký význam, a přesto je jejich postavení na trhu často velmi těžké, neboť se musí potýkat a vyrovnávat s řadou nevýhod, které mají oproti velkým podnikům a případné zahraniční konkurenci. Problémy se obvykle dotýkají právní úpravy jejich podnikání, možností získat úvěr, zatíženého přístupu k výrobním faktorům a nedostatku vhodné technické a manažerské podpory. [4]

Mezi zásadní slabiny sociálně tržního hospodářství patří tendence ke koncentraci a nerovnému rozdělování, které pak mohou negativně ovlivnit fungování soutěže. Z tohoto důvodu se všechny vyspělé země snaží věnovat zvýšenou pozornost ekonomicky slabším subjektům. Evropská unie považuje tento sektor za páteř evropské ekonomiky a za hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. V České republice funguje již několik let aktivní podpora malých a středních podniků. [11]

Státní podpora má formu přímou a nepřímou. Nepřímá je vytvářena především rozvojem informačních služeb, odstraňováním administrativních bariér, podporováním konzultačních a poradenských středisek. Další formou nepřímé podpory je budování obchodních vztahů, vyhledávání nových obchodních partnerů v zahraničí, která často končí založením společného podniku. Aktivní je v této oblasti zejména agentura Czechtrade a Česká centra v zahraničí. Jsou pořádány výstavy, veletrhy, semináře, ale i stáže podnikatelů v zemích Evropské unie.

Mezi nepřímou podporu patří také zakládání průmyslových zón a technologických center, podnikatelských inkubátorů. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest již od roku 1998 prostřednictvím „Programu na podporu rozvoje průmyslových zón“, systematicky podporují rozvoj podnikatelské infrastruktury formou přímých dotací.

Přímá podpora je potom zaměřena zejména na oblast zajištění lepšího přístupu malých a středních podniků v potřebném kapitálu, jako je poskytnutí úvěru se sníženou úrokovou sazbou, zvýhodněných bankovních záruk, podpora investičně zaměřených projektů, různé dotace a finanční podpory. Nejvýznamnější roli v této době hraje

program na podporu podnikání pro období 2007-2013 realizovaný skrze operační program „Podnikání a inovace,,.

2.3.1 Podpora podnikání pro období 2007-2013

Podmínky a programy pro podporu podnikání jsou vždy stanoveny na období několika let. Jednotlivé programy se tak nástupem nového období mohou postupně měnit, přizpůsobovat dle aktuální ekonomicko sociální situace. A také se poučovat z chyb či nedostatků předešlých programů a modifikovat je do podoby, která vyhovuje nejen poskytovatelům, ale především podnikatelům. Aktuálně jsou vyhlášeny programy pro podporu podnikání pro léta 2007-2013, které nabízejí České republice příležitost, která se v podobném rozsahu nemusí již opakovat.

Touto příležitostí je rozsah prostředků ze strukturálních fondů, které bude možné získat. Pokud budou tyto prostředky efektivně využity k dalšímu posílení infrastruktury podporující podnikání a budou investovány do nástrojů vytvářející základ pro dlouhodobě udržitelný systém přímých podpor pro podnikatele, jsou schopny pozitivně ovlivnit vývoj sektoru malých a středních podnikatelů i za horizontem roku 2013. [12]

2.3.2 Operační program Podnikání a inovace

Pokračovatelem operačního programu Průmysl a podnikání se v novém rozpočtu stal operační program Podnikání a inovace, který do značné míry kopíruje podobu předchozího programu.

Sleduje šest prioritních oblastí:

- vznik podniků,
- rozvoj podniků,
- efektivní energie,
- inovace,
- prostředí pro podnikání a inovace,
- služby pro rozvoj podnikání.

V první oblasti na podporu vzniku podniků jsou zpřístupněny programy Start a Trh, které nabízejí podnikatelům finanční zdroje v podobě bezúročných půjček na realizaci a zajištění podnikatelského záměru.

V druhé oblasti rozvoji podniků a firem budou poskytovány zvýhodněné bankovní záruky, které se stanou součástí úvěrového programu Kredit a Záruka, dále pak program Rozvoj III. Určený pro pořízování nových technologií a dále pak Rozvoj strategických a ICT služeb a využití ICT v podnicích, podporujících informační a telekomunikační technologie.

V třetí oblasti, efektivní energie, je hlavní podpora směřována na využití energetických zdrojů, jejich obnovu a využitelnost druhotných zdrojů energie. Toto je podporováno programem Eko-energie.

V čtvrté oblasti zaměřené na inovace budou podporovány inovační snahy firem, inovačním projektům a projektům na ochranu vlastnických práv pomocí dvou programů. Inovace a Potenciál.

Využitelnost těchto programů kopíruje předchozí období, tzn. řídicím orgánem bude Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, implementačními agenturami pak CzechInvest, CzechTrade, ČEA, ČMZRB. Objem finančních prostředků využitelných v rámci tohoto programu přesahuje 100 miliard Kč. Začínající podnikatel může využít programu Start a Trh. [12]

2.3.3 Program Start

Je určen začínajícím podnikatelům i právnickým osobám, které mají příslušné oprávnění k podnikatelské činnosti, jsou plátcí daně z příjmu, avšak nemají uzavřeno účetnictví za první účetní rok činnosti. [3]

Cílem programu je umožnit těmto začínajícím podnikatelům realizovat jejich podnikatelské záměry, a to pomocí zvýhodněných investičně zaměřených úvěrů. Výhodnost těchto úvěrů spočívá v jejich bezúročnosti, pokud jde jejich poskytnutí na pořízení dlouhodobého hmotného nebo nehmotného majetku, financování zásob, financování pohledávek do lhůty s platnosti a provozních nákladů souvisejících s projektem. Program je realizován podle zákona č.47/2002Sb. o podpoře malého a středního podnikání ve znění pozdějších předpisů a režimu podpor malého rozsahu. [13]

Formy podpory:

- Bezúročný úvěr, poskytován se splatností až 7 let, a to do výše 0,75 mil. Kč, pokud jde o právnickou osobu s více společníky, pak do výše 1,5 mil.Kč, nejvíce však do výše 90% způsobilých výdajů projektu.
- Záruka s finančním příspěvkem, zaučované mohou být úvěry do výše 1,5 mil.Kč až do výše 80% jistiny úvěru.

Spolu se zárukou je poskytnut finanční příspěvek ve výši 15% vyčerpaného zaručovaného úvěru. Podmínky pro získání podpory jsou:

- u bezúročného úvěru je nutno doložit certifikát o absolvování vzdělávacího programu „Základy podnikání“, akreditovaného ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky,
- získání finančního příspěvku je podmíněno ukončením realizace projektu do dvou let od uzavření smlouvy o záruce,
- další podmínky uvedené v textu programu.

Žádost o podporu obsahuje zejména: [13]

- identifikační údaje žadatele,
- charakteristiku projektu,
- náklady na realizaci projektu a způsob jeho financování,
- výpis z obchodního rejstříku, kopii živnostenského listu nebo jiný doklad o oprávnění podnikání,
- doklad o registraci jako poplatník daně z příjmu na příslušném finančním úřadě dle zákona č.337/1992Sb. o správě daní a poplatků v platném znění,
- čestná prohlášení žadatele k naplnění podmínek programu uvedených v určených bodech textu programu Start,
- přílohy k posouzení naplnění podmínek programu, které jsou podrobněji specifikovány ve formuláři žádosti o podporu.

2.4 Podnikatelský plán

Základním dokumentem používaným při plánování malých a středních podniků je podnikatelský plán. Tento plán shrnuje na předem určený časový horizont představu podniku o jeho budoucím stavu, účelu podnikání, zdrojích a výsledcích, které očekává. Představuje něco, co je možné nazvat zhmotněním zvolené strategie. Podnikatelský plán tuto strategii definuje a uvádí prostředky pro dosažení cílů. [4]

2.4.1 Úlohy podnikatelského plánu

Úlohy podnikatelského plánu plynou z jeho podstaty – je jak taktickým plánem činností (interní úloha), tak i plní funkci pro získávání potřebného kapitálu (externí úloha). Konkrétním východiskem plánu je představa o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu, proto musí být významnou součástí finanční plán, na jehož základě potenciální věřitelé zkoumají schopnost podniku dostát svým závazkům.

Na podnikatelském plánu jsou zainteresovány tři typy osob: majitelé, kteří myslí především na budoucnost podniku, manažeři, kteří podnik řídí, a potencionální investoři, kteří hodlají vstoupit do podniku jako rizikovní investoři nebo jako bankéři, kteří úvěrují podnik. Najímatelé mají podnikatelské plány zejména pro plánování budoucnosti svých podniků – strategické plány. To však nemění nic na skutečnosti, že je budou používat pro řízení růstu podniku, plánování změn aj. Manažeři jsou v podnicích zapojeni jednak do přípravy podnikatelských plánů, jednak jsou uživateli a příjemci výhod podnikatelských plánů. Jak banky, tak investoři mají zájem na tom, aby získali své investované peníze zpět s patřičným ziskem. Banka se bude chtít ujistit, že během doby splatnosti půjčky bude podnik schopen splácet jak jistinu, tak úroky. Podnikatelský plán koncipovaný primárně pro investora se proto bude více a pečlivěji zabývat situacemi, ve kterých se zhodnocuje kapitál. [2]

Proces přípravy podnikatelského plánu sestává z přípravy a hodnocení jednotlivých projektů. Projekt je naplnění podnikatelské strategie jednotlivými akcemi. Vzhledem k omezenosti zdrojů si nikdo nemůže dovolit realizovat veškeré projekty. Cílem je zhodnotit příležitosti, které nabízí neustále se měnící okolí (nově vzniklá poptávka, nová legislativa, změny struktury konkurence) může znamenat něco zásadního pro podnik – nalezení nové konkurenční výhody.

2.4.2 Struktura podnikatelského plánu

Existuje mnoho teorií o struktuře podnikatelského plánu. Jeho struktura je dána velikostí firmy, zaměřením na daný trh, zdali jde o výrobní firmu nebo zdali poskytuje služby. Malé podniky vypracovávají plán, který se sestává z jednoho projektu na rozdíl od velkých firem. Podnikatelský plán může mít tuto strukturu: [3]

Titulní strana

Obvykle je zde uveden název a sídlo firmy, její logo, jméno zpracovatele, kontakty.

Obsah

Pomocí obsahu zjednodušíme vyhledávání informací v podnikatelském záměru a zlepšíme tak orientaci v plánu.

Exekutivní souhrn

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stran. Pokud je zpracováván pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst celý podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat větší pozornost.

Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt – stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu, výhledu na několik let. Cílem exekutivního plánu je ve čtenáři vzbudit zájem.

Shrnutí nelze chápat jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno mnohem podrobněji. Rozsah shrnutí záleží na charakteru podnikatelského záměru obsaženého v plánu a na výši potřebného kapitálu.

Rozsah by se měl pohybovat mezi dvěma až sedmi stranami. Záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech firmy a cestách k jejich dosažení. Ačkoliv je tato část řazena a samém začátku plánu, jedná se o poslední pracovní krok. [1]

U firem s historií firmy uvedeme, zda během vývoje došlo k podstatným změnám po dobu existence – výměna vedení, reorganizace skupin produktů, změna právní formy, vstup strategického investora. Také by se zde měly objevit výrazné úspěchy v minulosti, jako např. získání patentu, splnění podmínek pro certifikaci, vítězství v důležité hospodářské soutěži apod. Tato část by měla obsahovat pouze fakt a měla by být založena na ověřených údajích, a to minimálně za tři roky zpět.

Po popisu dosavadní činnosti je nutné se zaměřit a definovat strategii firmy, která je v podstatě impulsem pro vypracování podnikatelského plánu. Definovat dlouhodobé cíle a cesty k jejich dosažení. Cíle by měly být definovány krátce, je třeba se soustředit na relevantní a důležité body.

Klíčové osobnosti

Tato část podnikatelského plánu je věnována představení klíčových osobností organizace, a to nejen manažerů, ale i zaměstnanců se speciálním know-how a dalších, kteří mají velký vliv na rozvoj podniku. Při posuzování podnikatelského plánu je na charakteristiku důležitých osob ve firmě kladen velký důraz. Obvykle se zde uvádí dosažené vzdělání, praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídicích funkcích.

Úplné životopisy pracovníků nejsou nutné, pokud se uvádějí, pak jsou zařazeny do přílohy. Klíčové osobnosti je třeba představit v pozitivním duchu, a nesmíme se bát vyzdvihnout jejich úspěchy. Jeho důležitost podtrhuje u investorů tvrzení – dobré vedení s průměrným výrobkem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním výrobkem. V této kapitole je dobré také uvést organizační schéma podniku s popisem základních pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků, resp. útvarů.

Produkty

Tato kapitola podnikatelského plánu vykazuje značné rozdíly mezi jednotlivými podnikatelskými plány. Hlavními determinanty jejího obsahu jsou:

- charakter předmětu činnosti,
- šíře portfolia výrobků nebo služeb,
- fáze podnikatelské činnosti,
- účel sestavení.

Přes tyto významné a rozdílné faktory existují obecná pravidla, měl by následovat popis produktů, které produkujeme, případně plánujeme jejich produkci. Bez zpracování této části nemůžeme později kvalifikovaně uvažovat o budoucí situaci na trhu. Popis zahájíme na prvním místě produktem, který bude zajišťovat největší část obratu. Není nutné zabývat se podrobným popisem technologických funkcí výrobků, více se zaměříme a zdůrazníme podstatné rysy a soustředíme se na popis výrobků z pohledu zákazníka.

Pro přehledné znázornění konkurenceschopnosti vlastního produktu ve srovnání je možné použít matice, ve které se proti sobě postaví výkonové parametry a cena vlastního a cizího produktu. D řádku uvedeme vlastní a konkurenční produkty, do sloupců parametry a ceny. Poskytovatelé kapitálu dávají přednost firmám, které již zavedly první produkt na trh a kromě toho disponují slibným vývojem dalších, nových výrobků, nejlépe již v podobě prototypů. Tuto část lze doplnit také tabulkovým přehledem produktů nebo služeb s jejich stručnou charakteristikou a případně též informací o jejich relevantním významu v celém spektru produktů ve společnosti.

Okolí firmy

Podnik jako živý organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa. Jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Má vliv na volbu výrobku, které bude podnik a trh nabízet, na ceny, které může podnik stanovit, na distribuční ceny, které použije k přemístění výrobků k zákazníkům i na styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategií. Pokud manažeři nedokáží vliv prostředí odhalit a zmapovat, podnik nebude mít čas reagovat a tím sníží naděje podniku na prosperitu a zvýší riziko neúspěchu. Současné prostředí ve kterém podniky operují, se kontinuálně mění. Zákazníci mění spotřební chování životní styl i své potřeby. Konkurence mění technologické postupy, výrobky, postoje i směr dalšího pohybu. Změny jsou nejen rychlé, ale i dramatické, a činí výrobky i marketingové strategie zastaralé. Proto se společnost, které chtějí přežít, musí stát rychlejšími a flexibilnějšími. Musí si uvědomit pomíjivou podstatu výrobku a nutnost rychlé reakce na nové požadavky zákazníků. [19]

Firma by měla dokonale znát se vnější prostředí, protože právě tam na ni čekají možné příležitosti, ale také ohrožení. Činitelé všeobecného okolí jsou v podstatě mimo dosah firemního ovlivňování. Podnikatel by měl analyzovat parametry prostředí, sledovat jejich vývojové trendy, ale snažit se účelně využít pro další úspěšný rozvoj své firmy.

Do této kapitoly je vhodné zahrnout:

- ekonomické činitele (ekonomická situace země, tempa růstu ekonomiky, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů ve státním rozpočtu, daňové a celní podmínky, úrokové sazby aj.),
- technologické činitele (technologický rozvoj v zemi, zavádění nových technologií, tempo technologických změn, inovační potenciál země aj.),
- přírodní faktory (podnebí, přírodní zdroje, jejich výše a exploatace, životní prostředí),
- politickou situaci a její předpokládaný vývoj,
- legislativní podmínky.

Prodej

Zahrnuje ty činnosti, které mají úzký vztah k trhu, tj. analýza trhu, plánování obratu, prodeje, distribuci produktu i opatření podporující prodej, jako je reklama na veletrzích a práce s prospekty. Tato část podnikatelského plánu objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány nebo propagovány. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchů podniku.

Je nutné umět odpovědět na tyto otázky:

- kroky budou potřebné od prvního kontaktu se zákazníkem až po vyřízení zakázky,
- jaké jsou běžné postupy při prodeji podobného produktu na trhu,
- kdo u zákazníka rozhoduje o koupi,
- jak dlouho zákazníkovi rozhodovací proces trvá,
- která opatření na podporu prodeje jsou plánována,
- kolik pracovníků se bude zabývat odbytem.

Volba, jakým způsobem budeme svoje produkty dodávat zákazníkovi, není lehká a je třeba v ní zohlednit účinnost každé formy, preference zákazníka směrem ke konkrétní formě prodeje a také hledisko nákladů. Ze základních možností prodeje lze zvolit

jmenování obchodního zástupce, buď našeho nebo externího, prodávat můžeme do sítě velkoobchodů nebo jiným velkoodběratelům. Také můžeme využít prodej zprostředkovatelům, servisním organizacím apod..Důležitým faktorem v rámci prodejní politiky je cena našeho produktu. Cenovou strategii je nutno v podnikatelském plánu popsat.

Výroba, provozní činnosti

Tato část zachycuje celý výrobní proces, nejen popis výrobních postupů, ale především o vyzdvižení konkurenční výhody firmy. Zmiňuje se zde:

- výrobní postup,
- stroje a zařízení,
- výrobní kapacita,
- materiálové a surovinové zabezpečení,
- prostorové umístění výroby.

Součástí tohoto jsou popisy principu výroby, požadovaná kvalifikace po zaměstnancích a specifické znalosti. Uvádí se plánované nákupy nových výrobních zařízení a v jakém časovém horizontu. Důležité je uvedení výrobní kapacity a její využití. Totéž platí při plánování kapacitních rezerv. Uvádíme vztahy se svými dodavateli – zaměření na cenové výkyvy surovin a materiálů, počet našich dodavatelů, konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů, dodržování termínů ze strany dodavatelů, dostupnost surovin a materiálu do budoucna.

Personální zabezpečení

Tato část by měla poskytnout jasný přehled o stávající personální zabezpečení chodu firmy (počet a kvalifikační struktura pracovníků, zavedený systém udržování a zvyšování kvalifikace) a jaké nároky na personál bude vyžadovat výše uvedený podnikatelský plán. Je dobré zde zmínit situaci na trhu práce v daném regionu – jaká je nabídka pracovních sil, dojezdová vzdálenost, existence potencionálních zaměstnavatelů, kteří mohou převzít naše zaměstnance.

Finanční plán

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završení tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu s realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.

Výstupy finančního plánu tvoří:

- plánovaný výkaz zisku a ztrát,
- plánovaná rozvaha,
- plán peněžních toků,
- poměrové finanční ukazatele.

Plánované výkazy lze doplnit stručným komentářem. Při uvažování o financích podnikání je dobré si stále uvědomovat, která čísla reprezentují historická data, současná data, která jsou sice odhadem avšak vycházejí z událostí a parametrů, které přesně známe, a budoucí data, která pouze předpovídáme na základě úsudku o budoucím vývoji. K budoucím datům bychom měli být spíše skeptičtí.

Velmi důležité je přesvědčit externí subjekty o dlouhodobě rentabilním podnikatelském záměru. Pro doložení příznivé finanční situace firmy se doporučuje uvést v rámci finančního plánu poměrové finanční ukazatele. [5]

Přílohy

V příloze k podnikatelskému plánu je možné například uvést výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, fotografie, výkazy produktů, výsledky průzkumu trhu, výsledek propagačních zpráv, výkaz zisku a ztrát, rozvahy a peněžní toky za uplynulé období, reference významných osobností, důležité smlouvy a certifikáty apod. V příloze jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by měly být v textu odkazy.

2.5 Metody a analýzy použité v podnikatelském plánu

2.5.1 Makrookolí podniku a jeho analýza

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou nebo nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost podnikatelských aktivit. Každá organizace je vnímá na základě konkrétních podmínek a okolností, nejsou chápány všemi podniky shodně.

Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy, a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj. A proto se musí svým makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. Jedná se zejména o:

- ekonomické činitele (hospodářské změny země a její vývoj, tempo růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky),
- demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení)
- politickou situaci a její vývoj a legislativní podmínky (prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele),
- kulturní a sociální podmínky (základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální potřeby),
- technologické činitele (technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn),
- přírodní faktory (klima, přírodní zdroje, výše jejich exploatace, znečišťování ovzduší).

Nejčastěji se k hodnocení makroprostředí používá PEST analýz, někdy analýza SLEPT. Tento model je rozšířen o oblast legislativní. Pest analýzu tvoří čtyři oblasti vnějších faktorů a to politické, ekonomické, sociální, technologické. [7]

2.5.2 Mikrookolí podniku a jeho analýza

Rovněž se svým mikroprostředím se podnik musí umět vyrovnat. Mikrookolí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a rozumět roli, která mu zde náleží. Tato záleží především na výši zdrojů a na schopnostech a možnostech.

Dobře poznat a porozumět mikroprostředí v rámci situační analýzy neznamena posoudit pouhé marketingové kvality podniku a určit podobu marketingové činnosti, ale jde i výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, řízení nákladů, vhodnost dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců, ale i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací a předpoklady, které má pro dosažení cílů.

Dalšími prvky mikroprostředí jsou dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost.

Mapa konkurenčních skupin dává obraz o stávajících konkurentech a odpoví na otázku, kdo pro podnik konkurent není, komu není třeba věnovat následný monitoring. Tato metoda nastíní obraz konkurence. Důležité pro pochopení strategického postavení formuje identifikovat a pochopit chování nejdůležitějších firem v odvětví. Je důležité poznat zdroje jejich tlaku a identifikovat je. [7]

Model 5-ti sil (Porter, konkurenční strategie)

Cílem tohoto modelu je jasně pochopit síly, které v prostředí fungují a hlavně jak fungují, mají li strategický význam pro budoucí fungování podniku. Nejde jen o identifikaci těchto sil, ale i umění tyto síly obrátit ve svůj prospěch.

Konkurence v daném trhu je funkcí pěti konkurenčních sil:

- konkurenční síla vyplývající z rivality, mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy k získání konkurenční výhody,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků z odlišného odvětví,
- konkurenční hrozba vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- konkurenční hrozba vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

SWOT analýza

Cílem swot analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost se úspěšně vypořádat s hrozbami příležitostmi ve vnějším prostředí. SWOT je zkratka anglických slov Strength (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí, Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

Přednosti – jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály, nebo vyspělý tým top-manažerů.

Nedostatky – jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje.

Příležitosti – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel (zákazníků), uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta, pokles počtu zákazníků, legislativní změny. [8]

3 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE

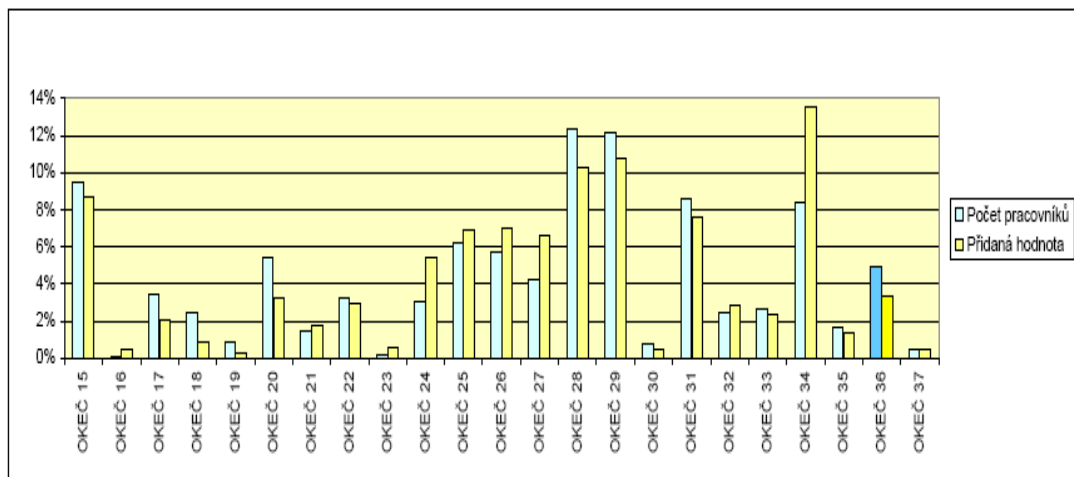
Podklady pro tyto analýzy jsou čerpány z zdrojů českého statistického úřadu.

3.1 Oborová analýza

Zahrnují informace o oboru, ve kterém bude firma podnikat. Firma je podle rozdělení odvětvové klasifikace ekonomické činnosti (OKEČ) ve skupině 361000. Rozhodující podíl v tomto odvětví spadá právě na výrobu nábytku, na jehož tvorbu využívá zpracované dřevo nebo dřevařské výrobky, zejména aglomerované výrobky ze dřeva. Odvětví je charakteristické svou materiálovou náročností, která představuje až 80% celkových nákladů. Používání nových technologií a respektování požadované legislativy znamená, že výrobky prakticky neobsahují nebezpečné nebo škodlivé látky.

V roce 2008 se podílelo na výsledcích zpracovatelského průmyslu v tržbách za prodej vlastních výrobků a tržeb na účetní přidané hodnotě 3,7% a na počtu pracovníků 5,3%. Odvětví nezaznamenalo oproti předchozím obdobím výraznou změnu. Výhodou pro producenty je dostupnost materiálů, omezen je pouze na skupiny výrobků jako laky, lepidla, orientální dýhy apod.).

Tab.1 Podíl odvětví na produkčních charakteristikách zpracovatelského průmyslu r.2008



Cenové indexy mají v posledních dvou letech při meziročním porovnání klesající tendenci, což je dáno především silnou konkurencí a vysokou nabídkou předmětného

sortimentu na trhu. U nábytku toto cenové zvýšení minulý rok činilo necelé jedno procento. Tržby minulý rok dosáhly téměř 87,6 mld.Kč téměř o 5 mld. Kč více než rok předchozí.

Důležitým faktorem se stává také bytová výstavba, výstavba nových rodinných domů a rekonstrukce. Zvláště obyvatelé rodinných domů by se měli stát základem stabilních zákazníků firmy, výstavba nových objektů určených k obývání jako jsou chaty apod. Výstavba rodinných domů představuje v minulém roce 54,4% celkové bytové výstavby, na konci roku zůstalo nedostavěných nebo rozestavěných bytových jednotek 8354 na území Zlínského kraje.

Poptávka po produktech nové firmy. bude zpočátku svázaná s optávkou firmy Nábytek Vaculík, tedy po sériové výrobě nábytku a speciální zakázkové výrobě. Z tohoto pohledu je tedy důležitá také poptávka po čalouněných výrobcích, jejich tvorba a konstrukce, opravy a služby s tímto spojené.

Konkurence v oboru zpravování dřeva a dřevovýroby je ve zlínském kraji vysoká, avšak je z velké části postavena buď na velkododavatelích sériově dováženého nábytku, nebo na malých živnostnících, kteří se zaměřují speciálně na zakázkovou výrobu. Velké podniky dovážející nábytek pak nepředstavují konkurenci v oboru firmy, protože zákazníkovi nabízejí stále stejný produkt s malou mírou inovace, bez instalace produktu. Živnostníci pak bez stálé nabídky, návazností na tradici, vycházejí jen ze svého okruhu zákazníků a dále se nerozvíjejí. S tímto je spojeno i nové využití právě technologií inovací, s tím snížení nákladů a také přesnost a kvalita výrobků.

Hlavní činnost, tedy výroba sériového a zakázkového nábytku, má v okrese Vsetín konkurenci především:

- Klasik Styl CZ, s.r.o. (Vsetín - Rokytnice),
- Vsetínská nábytkářská, spol. s.r.o. (Vsetín – Svornosti),
- Edel nábytek, spol. s.r.o. (Lačnov),
- Inpragma, s.r.o. (Valašské Meziříčí – Bylina),
- Rocz, s.r.o. (Krásno nad Bečvou),
- Vanab Masiv, s.r.o. (Halenkov),
- Jelínek - výroba nábytku, s.r.o. (Valašské meziříčí).

Tyto podniky však nevyužívají možnosti zpracování biodesky, tzn. pro další rozvíjenou činnost by se neměly stát konkurencí. Tento produkt lze sice nahradit klasickým masivním dřevem, ale nedosahuje jeho kvality, barevnosti a vlastností. Jen dva ze zmíněných subjektů jsou schopny vytvoření a přesnou řezbu velkých součástí biodesek na vytvoření např. vnitřních obkladů interiéru nebo exteriérový krytých ploch.

Dostatečné množství zakázek dává každému konkurenčnímu subjektu, který se nadále nechce rozvíjet (viz. malí živnostníci), možnost vstupu na trh bez omezení. V tomto důsledku z hlediska kapacit může dojít k navázání další spolupráce, pokud by daný subjekt nebyl schopen kapacitně zajistit výrobu.

Vzhledem k velkým vzdálenostem mezi podniky se snaží každý udržet si své postavení v rámci svého okolí. Firma. se chce prosadit především ve východní části okresu Vsetín, směrem Velké Karlovice a Slovensko, kde dochází ke značnému navýšení v oblasti výstavby rodinných domů a dřevěných bytových jednotek a jejich rekonstrukcí.

Zákazníci firmy budou v první řadě zákazníci Nábytek Vaculík. S následným rozvojem podniku je pak spojena také vlastní soukromá výroba a prezentace produktů z biodesky. S tím souvisí oslovení stávajících zákazníků čalounictví s novými produkty, navázání nových kontaktů s dodavateli, navýšení variability produktů, oslovení větších společností, hotely, restaurace, chaty, komunikace se stavebními firmami, možnost kooperace. Firma se v následujících obdobích bude snažit zaujmout pozici také na česko-slovenském pohraničí, v oblasti Velkých Karlovic a Makova.

Firma Nábytek Vaculík vznikla v roce 1990 se zaměřením na sériovou výrobu čalouněného nábytku. V sortimentu firmy jsou sedací soupravy, pohovky, křesla, kuchyňské lavice, válendy, dvojlůžka, rozkládací válendy a pohovky, rozkládací křesla, taburety, noční stolky a jiné čalouněné výrobky.

Důležitou součástí v poskytování služeb je vyhovení zákazníkovi a jeho individuálním požadavkům. Pracovníci jsou schopni vyrobit a zkonstruovat zakázkový atypický nábytek, jak podle vizí zákazníka, tak podle výkresové dokumentace. Specialitou firmy je vybavování interiérů budov, restaurací, hotelů, diskoték, klubů, lázeňských domů, barů, ubytoven, školských a zdravotnických zařízení apod. a to jak s vybavováním jednoduchých ubytovacích prostor, tak s reprezentativními interiéry. Rovněž provádí opravy a renovace nábytku.

3.2 Analýza obecného okolí PEST

Tato analýza sleduje faktory důležité pro podnikatelskou činnost.

Politické a legislativní faktory

Během posledních několika let se česká republika integruje do systému evropské unie. Vláda si uvědomuje důležitost zahraničního kapitálu, ale zároveň se snaží o podporu a rozvoj domácích podniků nastavením legislativních norem a standardů. Projevují se v usnadnění podnikatelské činnosti malých a středních podniků. Jedná se například o snižování daně z příjmu právnických osob, která byla snížena v průběhu let na dnešních 20%. Další změna proběhla u daně z přidané hodnoty, vyšší sazba klesla na 19% a nižší vzrostla na 9%. Podporu může podnikatel najít také u agentury CzechInvest, která usiluje o zjednodušení podnikatelského prostředí. V roce 1998 začal „program na podporu rozvoje průmyslových zón“, systematicky podporující podnikatelskou infrastrukturu formou přímých dotací. Jeden z hlavních programů je program „Start“, díky kterému je možno nakládat s bezúročnou půjčkou ve výši jednoho milionu korun.

Ekonomické faktory:

Podle posledních studií patřila Česká republika k nejrychleji se rozvíjejícím ekonomikám v Evropě. V období ekonomické krize se však hrubý domácí produkt propadl do záporných čísel a kurz koruny začal oslabovat vůči zahraničním měnám, zároveň se zvyšuje nezaměstnanost. Celkový propad celosvětové ekonomiky se u nás neprojevuje tak zásadně jako v jiných částech světa. Česká národní banka se snaží ovlivnit vývoj ekonomiky snižováním úrokových sazeb, dostaly se až na úroveň 1,75% za dvoutýdenní Repo sazbu, diskontní sazba činí 1,75% a lombardní 2,75%. Tento krok měl nastartovat další investice a oživení průmyslové výroby.

Tab.2 Vývoj úrokových sazeb ČNB pro rok 2008 a první čtvrtletí roku 2009

měnové nástroje ČNB, stav k	2T repo sazba v %	diskontní sazba %	lombardní sazba %
8.2.2008	3,75	2,75	4,75
8.8.2008	3,5	2,5	4,5
7.11.2008	2,75	1,75	3,75
18.12.2008	2,25	1,25	3,25
6.2.2009	1,75	0,75	2,75

Sociální faktory:

Životní úroveň obyvatel stejně jako v hrubý domácí produkt v posledních letech rychle stoupala, začátkem ekonomické krize však nabrala opačných tendencí. Průměrná měsíční mzda se pro čtvrtý kvartál minulého roku dostala na úroveň 25 381Kč. Tato skutečnost je ovlivněna zvýšením inflace na konci roku z důvodů změn sazeb DPH a dále také nástupem ekonomické krize a zvýšením nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti se pohybuje okolo 8,5%, zatím co na konci roku 2008 byla na čísle 5,3 procenta. Vzhledem k ekonomické krizi nastává také krize v oblasti bydlení. Tato skutečnost se však zatím dle českého statistického úřadu ve Zlínském kraji neprojevila. Výstavba nových bytových jednotek probíhá ve stejném tempu jako v roce 2008.

Technologické faktory:

Dřevozpracující průmysl je velmi široký obor. Od zpracování samotné kulatiny, výrobu desek, výrobu hranolů na pilách, až po výrobu malých předmětů na přesných strojích. Nové technologie v tomto oboru jsou neustále v postupu, a to jak hlavně díky automatizaci celých zpracovatelských linek např. u výroby europalet, tak u linek na výrobu palubek a jiných sériově vyráběných produktech potřebných ve velkém množství. Na druhé straně stojí nové technologie automatických strojů, které dávají možnosti přesného opracování dřeva např. pro uměleckou výrobu. Jedná se využití tzv. SCN strojů s velkými profilovými průměry.

Základem firmy se pak stane právě práce na SCN strojích s novým druhem materiálu, biodeskou. Jedná se o třívrstvou lepenou masivní desku, která se vyrábí jak z jehličnatých tak listnatých stromů. Skládá se ze tří vrstev na sebe lepených. Vnější vrstvy jsou lepeny z průběžných lamel lepených po délce. Středová vrstva je lepena z lamel, které jsou na sebe průběžně napojeny. Po přebroušení jsou všechny tři vrstvy slepeny v jeden celek tak, že středová vrstva je lepena pod úhlem 90 stupňů proti vrchním vrstvám. Příčným lepením je dodržena podstatně větší stálost desek proti průhybu a kroucení. Přednosti tohoto produktu jsou zachování vlastností masivního dřeva, vyznačuje tvarovou stálostí a pevností. Výhodou je vysoká pevnost v ohybu, materiál dlouhodobě působí proti nepříznivým povětrnostním podmínkám. Vyrábí se bez chemického zpracování, je ekologicky nezávadný, je vyráběn především ze smrku, borovice a modřínu, tedy dřeva, které je typické pro danou oblast.

3.3 Analýza konkurenčních sil – Porterův model 5-ti sil

Smluvní moc zákazníků:

- zákazník má zájem o kvalitní výrobek a službu,
- vysoká poptávka snižuje vyjednávací schopnost,
- cenová manipulace je možná do určité míry,
- zákazníkem je soukromá osoba,
- cena reaguje na objednané množství.

Smluvní moc dodavatelů:

- velká konkurence mezi dodavateli,
- snižuje cenu poptávaného zboží,
- firma je maloodběratelem,
- velká konkurence zvyšuje kvalitu dodávaných výrobků,
- informovanost o cenách v oboru,
- navázání kvalitních vztahů.

Hrozba vstupu nového konkurenta:

- bariéru vstupu prakticky neexistují,
- potřeba kvalitních zaměstnanců,
- omezení v oblasti kapitálu na hmotný majetek,
- výroba je založena na přesnosti a kvalitě,
- široká oblast uplatnění, neexistence monopolu.

Hrozba produktů náhrady:

- substitutem jsou výrobky z masivního dřeva,
- mohou být výrobky z laminátů.

Intenzita konkurenčního rivalství:

- trh dřevovýroby je dlouhodobě otevřený,
- mnoho různých odvětví výroby,
- nedostatečné kapacity u malovýrobců,
- výrobky jsou často shodné dle standardů,
- přidaná hodnota dle kvality a náročnosti.

3.4 Analýza vnitřního a vnějšího okolí SWOT

Silné stránky:

- zajištěný odbyt a využití části kapacity jako subdodavatele,
- dostatečný výběr dodavatelů,
- využití nové technologie,
- kvalitní a spolehliví zaměstnanci,
- flexibilita výrobního programu,
- nízká úroveň konkurenčního boje,
- umístění firmy,
- finance nejsou vázány na zásoby.

Slabé stránky:

- počáteční závislost na hlavním odběrateli,
- omezená výrobní kapacita,
- počáteční komunikace, navázání obchodních vztahů,
- rozložení výrobního programu,
- žádné povědomí u potencionálních zákazníků.

Příležitosti:

- expanze kapacity výroby,
- zakázková výroba v dalších regionech,
- vytvoření stabilního okruhu zákazníků,
- subdodavatel pro větší okruh firem,
- tvorba dobrého jména na trhu,
- tvorba vlastního studia.

Hrozby:

- nedostatek zakázek z pozice subdodavatele,
- poruchovost SCN strojů, přerušení výroby,
- vznik konkurence stejného zaměření,
- příchod nového subdodavatele,
- odchod zaměstnanců,
- bezpečnost práce.

Na základě informací z těchto analýz lze konstatovat, že podnik vstupuje do prostředí s uvolněnou konkurencí. Má volné pole působnosti a je pouze na něm, jakým směrem se bude později ubírat. Podstatným faktorem je velké množství zakázek v oboru, proto se konkurenční tlak neprojevuje tak razantně. Problém by mohl nastat v případě, kdy dojde ve vývoji k objevu nového materiálu, který bude vlastnostmi podobný dřevu, avšak jeho cena a zpracování bude podstatně levnější. Tyto materiály by však neměly být vyhledávány cílovou skupinou zákazníků. Opravdovou bariérou pro vstup do odvětví je pak dostatek kvalifikovaných a kvalitních pracovníků.

Mezi silné stránky podniku se považuje vysoká flexibilita výroby a využití výrobní kapacity na velmi výkonných a přesných strojích SCN. Náklady firmy jsou spjaty výrazně pouze s nakoupeným materiálem v tu chvíli potřebným pro zakázkovou výrobu, finance se tedy neukládají do zásob na skladu. Poloha firmy je úzce propojena s polohou hlavního odběratele, tím jsou sníženy náklady na dopravu. Aktuální poptávka může velmi lehce ovlivnit výrobní program. Firma může vycházet ze zkušeností svého hlavního odběratele, co se týče jak sortimentu, tak zkušeností v komunikaci s dodavateli a odběrateli. Podnik bude mít dostatek času na vytvoření svého vlastního okruhu odběratelů. Zvolená spolupráce má však také svá omezení a závislost. Objednávky s velkou přidanou hodnotou bude odběratel tvořit sám a kapacitně bude využívat spíše pro realizaci méně výnosných kontraktů. Jeden z velkých problémů by mohl nastat při poruše některého z SCN obráběcích strojů, na nichž je výroba postavena a jejich provoz by měl být maximální. Stejně tak v případě ztráty zaměstnance. V dnešní době je velmi dobře kvalifikovaný obráběč dřeva a truhlář s schopnostmi a dovednostmi velmi dobře ovládat SCN frézy vyhledávanou komoditou na trhu práce.

Pokud se firma uchytí na trhu a zajistí si dostatečné množství zakázek pro svůj rozvoj, pak se bude orientovat na zakázkovou výrobu na míru tvořeného nábytku, obkladů vnějších exteriérů i vnitřních interiérů, schodů a podlah dle individuálních představ zákazníka. Tato příležitost plyne hlavně ze spolupráce s hlavním odběratelem – tam kde dodá svůj nábytek mohou využít právě např. tvorbu podlahy, schodů a obkladů. Tímto by firma získávala větší zakázky a také dobré jméno na trhu. Při dalším rozvoji především výrobních kapacit, by si firma vytvořila svoje grafické studio, které by spolupracovalo s odběratelem.

4 NÁVRH NA ZALOŽENÍ FIRMY

4.1 Titulní strana

Název podniku: InterWood, s.r.o.

Sídlo podniku: 310, Liptál 765 31

Majitel: Michal Hofer

Kontakt: telefon: 739 692 960

e-mail: hoferm@centrum.cz

Popis podniku a povaha podnikání:

Tento podnik svou podstatou realizuje dřevovýrobu, zaměstnává v prvním roce činnosti dvě osoby. Pro zajištění prvotní podnikatelské činnosti firma vzniká jako podpora zakázkové výroby firmy „Nábytek Vaculík,, jež je zaměřena na sériovou výrobu čalouněného nábytku. Dále bude její činnost především ve zpracování dřevěných biodesek, ze kterých bude vyráběn masivní nábytek, vnitřní obklady, podlahy a schody; jejich doprava a instalace. Tato činnost bude rozšířena v rámci celkového rozvoje firmy.

Náklady vynaložené na založení podniku:

Základní kapitál v peněžní i nepeněžní formě bude 1255 500Kč. Tato částka bude vložena pouze zakladatelem Michalem Hoferem. Finanční prostředky potřebné pro její založení a následné fungování představují 1388 000Kč. Na pokrytí počátečních výdajů spojených jak se založením, tak s financováním výroby běžného provozu, je třeba získat finance z vnějších zdrojů, a to především ve formě půjčky, kontokorentního úvěru v celkové výši 950 000Kč.

Obsah:

- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- finanční plán,
- přílohy.

4.2 Exekutivní souhrn

Zakladatel, personální předpoklady:

Michal Hofer, zakladatel podniku, se rozhodl realizovat svůj záměr v oboru dřevovýroby, se zaměřením na truhlářské práce založené na kvalitě a přesnosti. V tomto oboru disponuje 11 lety zkušeností, a to jak s prací manuální, tak s ovládáním nových technologií a postupů. Možnost založení podniku se mu naskytla při spolupraci s firmou Nábytek Vaculík. Bývalý zaměstnavatel neměl dostatečnou míru realizace některých projektů jako využití nových materiálů apod., dalším faktorem pak bylo jednoznačně finanční ohodnocení a realizace vlastních inovací. Michal Hofer prošel přípravným kurzem „podnikání v malé a střední firmě“, a je držitelem certifikátu úspěšného absolventa.

Produkty a služby:

Hlavní činnost firmy spočívá ve spolupraci s firmou Nábytek Vaculík, kdy tato firma sídlící v nedalekém areálu využívá technologií a kapacit firmy k zakázkové výrobě masivního nábytku, tedy zastává funkci subdodavatele.

Tento způsob spolupráce by měl zajistit firmě dostatečný přísun zakázek potřebný pro její základní fungování. S následujícím rozvojem firmy je spojen vznik vlastních výrobků z biodesek, a to především masivního nábytku, podlah, schodů a vnitřního obkladu místností s jejich následnou dopravou a instalací. Na tomto produktu by si měla firma vytvořit své dobré jméno, své dodavatele, okruh odběratelů a kontakty, později své kapacity využívat k vlastnímu rozvoji zpracování biodesek a opouštět od postavení subdodavatele.

Trh a strategie, silné stránky:

Z analýzy trhu a oborové analýzy vyplývá, že se jedná o projekt s nízkým rizikem. V minulém roce se tempo produkce v první polovině roku pohybovalo okolo 3,5%, následkem finanční krize následoval pokles, okolo 7%. Poptávka po produktech dřevozpracujících firem si i nadále udržuje tuto pozici. Podstatnou součástí analýzy je také výstavba a rekonstrukce nových domů, do kterých jsou tyto produkty určeny především. Ta vykazuje pozitivní tendenci, a to obzvláště v východní části vsetínského

regionu, kde je zaznamenán nejvyšší nárůst výstavby na počet obyvatel. Interní záznamy o množství zakázek hlavního odběratele udržují pozvolný nárůst. Firemní strategie představuje vytvoření nového subjektu, který získáním stálého místa na trhu usiluje o strategii tržní expanze, vytváří a nabízí nový produkt a zároveň stále spolupracuje jako subdodavatel. Při tomto se opírá především o:

- kvalitně odvedenou práci,
- inovace, využití nových materiálů a technologií,
- zkušené a odpovědné zaměstnance, aktivní politiku zaměstnanosti,
- rozšiřování výroby a její kapacity,
- výrobu s vysokou přidanou hodnotou,
- vlastní rozvoj prostřednictvím zisku,
- možnost rychlé reakce na změny a trendy, firma nedisponuje financemi vázanými na zásoby a hotové výrobky.

Z výše uvedených analýz trhu vyplývá, že vstup do daného odvětví není omezen, dostatečný počet zakázek by měl zajistit existenci podniku a jeho následný rozvoj. V oblasti výroby z biodesek konkurence ještě není na takové úrovni, a proto by firma mohla získávat lukrativní zakázky. Omezení z hlediska dodavatelů není, jejich schopnost vyrobit, popř. objednat zboží je dostatečná pro zajištění trvalého chodu výroby i po přechodu na zakázkovou vedlejší výrobu. [9]

Klíčová finanční data:

Podnik a jeho šance na úspěch vykreslují finanční výkazy a ukazatele, a to Výkaz zisku a ztrát, přehled peněžních toků neboli Cash-flow. Výstupem těchto výkazů jsou pak hospodářský výsledek a kumulovaný peněžní tok.

Tab.3 Přehled hospodářského výsledku a kumulovaného peněžního toku za dané období

1. rok činnosti	pesimistická	realistická	Optimistická
hospodářský výsledek za účetní období	-281480	-36040	201430
kumulovaný hospodářský tok	-142880	102560	377280
2. rok činnosti	pesimistická	realistická	Optimistická
hospodářský výsledek za účetní období	-355710	34579	761003
kumulovaný hospodářský tok	-149950	1659200	1017470
3. rok činnosti	pesimistická	realistická	Optimistická
hospodářský výsledek za účetní období	-41250	513438	1133041
kumulovaný hospodářský tok	63260	1139175	1324819

Tab.4 Přehled ukazatelů finanční analýzy

První rok činnosti	varianta		
Ukazatel	pesimistická	realistická	optimistická
Doba návratnosti investic	0	10,93	8,82
Rentabilita vlastního kapitálu	0	0	0,66
Rentabilita Tržeb	0	0	0,07
Druhý rok činnosti			
Ukazatel	pesimistická	realistická	optimistická
Doba návratnosti investic	0	4,65	6,09
Rentabilita vlastního kapitálu	0	0,11	2,49
Rentabilita tržeb	0	0,01	0,07
Třetí rok činnosti			
Ukazatel	pesimistická	realistická	optimistická
Doba návratnosti investic	11,31	5,75	5,31
Rentabilita vlastního kapitálu	0	1,68	3,71
Rentabilita tržeb	0	0,07	0,07

Firma vzniká na základě rozhodnutí o založení podniku živnostníkem Michalem Hoferem. Ten se rozhodl pro právní formu společnosti s ručením omezeným; ve zkratce s.r.o., ve které má sto-procentní podíl. Nově vzniklá společnost se bude zabývat dřevovýrobou, výrobou nábytku, podlahových krytin, schodů a zakázkové výroby ze dřeva a budesky dle vize zákazníka i výkresové dokumentace. V obchodním rejstříku budou uvedeny tyto činnosti:

- obráběčství,
- truhlářství, podlahářství
- zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků,
- výroba a opravy čalouněných výrobků.

V prvním roce firma zaměstnává dva zaměstnance. V dalších letech očekává svůj rozvoj, navýšení kapacit výroby a celkovou expanzi na trhu. S tím je spojen i nárůst počtu zaměstnanců. Ve druhém roce činnosti zaměstná pracovníka na pozici dělníka. Jako základní stimul pro založení firmy je vlastní realizace zakladatele. Nízké finanční ohodnocení a nemožnost prosazení inovací a změn ve výrobním procesu u bývalého zaměstnavatele, to vše jsou důvody pro založení tohoto podniku, v prvé řadě akumulace zisku. Finanční ohodnocení je pak také důvodem pro získání a udržení si kvalitních zaměstnanců, jakožto základu perspektivního malého podniku.

Hlavní zakázky, díky kterým bude firma schopna základního fungování na trhu, bude zajištěny funkcí dodavatele, respektive subdodavatele pro zadavatele zakázky, specializující se na výrobu a opravy čalouněného dřevěného nábytku, jak sériového, tak zakázkového.

Tato spolupráce vzniká z důvodu nedostatečných kapacit a nižších nákladů s využitím nových strojních zařízení, kterými firma bude disponovat. Jedná jak o hotové výrobky, tak o polotovary s vysokou kvalitou a přesností.

Vedle této výroby bude také firma vyrábět zakázky svých vlastních zákazníků. V tomto směru se firma orientuje hlavně na výrobu z biondesky, materiálu nahrazujícího svými vlastnostmi masivní desky. Sortiment výrobků je velmi rozmanitý a výroba bude omezena pouze v časovém fondu a kapacitním využití hlavní výroby. Pokud se tato výroba stane rentabilní, firma rozšíří výrobu nebo omezí kapacity hlavní výroby.

Firma se z hlediska propagace bude prezentovat svými výrobky právě jako subdodavatel. Díky komunikaci s odběratelem bude moci následně nabízet své výrobky, které si nekonkurují s hlavním odběratelem a tím si začít vytvářet svoji vlastní základnu odběratelů a dobré jméno na trhu, spojené s většími objemy zakázek. Tato propagace by následně mohla vyústit ve spolupráci na úrovni projektového studia, kdy se některé výrobky jako obklady na zeď, schody a podlahoviny budou moci zakomponovat do stávajících návrhů. Tato kooperace by přinesla značné zisky.

Úspěšný rozvoj firmy je také podmíněn strukturou organizace a řízení firmy. Je třeba zajistit dostatečně kvalifikované a kvalitní zaměstnance jak ve výrobě samotné, tak poté k zajištění manažerské pozice, potřebné pro získávání nových zakázek, koordinace výroby, zajištění dobrých vztahů s odběrateli a dodavateli. Tento rozvoj by mohl nastat v horizontu 3 let, kdy by měla firma dosáhnout stabilního postavení na trhu.

Všechny tyto faktory a předpoklady určují strategii firmy:

- kvalitní a specifické výrobky, flexibilita výrobního programu,
- rozvoj vlastní zakázkové výroby
- zvýšení výrobních kapacit
- zajištění kvalitních pracovníků
- tvorba dobrého jména na trhu
- spolupráce s velkými odběrateli pozici subdodavatele

4.3 Poloha podniku

Sídlo provozovny se nachází v obci Liptál 310, okres Vsetín, v areálu výrobních prostor dnes již nefungujícího JZD. V tomto areálu provozuje výrobu několik samostatných firem různého oborového zaměření, především pak v oblasti kovovýroby. Objekt je ve vlastnictví firmy Pavlíček s.r.o., která se zabývá ekologickým hospodařením s pozemky. V tomto objektu jsou zajištěny zdroje elektrické energie a vody. Objekt svou povahou odpovídá potřebě firmy jak pro instalaci výrobních zařízení, SCM čtyřstraných fréz, tak pro manipulaci a skladování dřevěných polotovarů a nedokončené výroby. K tomuto objektu vede příjezdová cesta, tzn. manipulace, nakládání a vykládání výrobků je zajištěno. Areál je dostatečně velký pro další navýšení výrobních kapacit při případném rozvoji a rozšíření výroby. Leží u hlavní silnice ze směru krajského města Zlín – Vsetín, ve směru jízdy k výrobnímu areálu firmy Nábytek Vaculík. S tím je spojena nenákladná manipulace s výrobky, přičemž sám zadavatel zakázky hotové výrobky zajistí vlastní dopravu. Vzdálenost činí necelých 200 metrů.



Smluvené nájemné v této výrobní hale činí 12000Kč/měsíc bez elektrické energie a vody. Využitelná plocha je 12 x 8 metrů. Je dostačující pro instalaci 4 SCN fréz, přičemž při vzniku firmy budou instalovány pouze dvě. O odkupu výrobní haly se zatím nejedná. Majitel si ji chce ponechat a nadále ji pronajímat. Technické zázemí haly je dostačující pro zavedení nové výroby bez jakéhokoliv dalšího zásahu a dodatečných nákladů, protože v této hale probíhala do konce roku 2007 výroba, následně firma opustila tuto prostoru ve stavu určeném pro další pronájem, tedy vyklizenou a funkční. Ve výrobní hale jsou odděleny sociální prostory, jedna administrativní místnost, upravená předchozím nájemcem.

4.4 Přehled personálu podniku

V prvním roce podnikání firma zaměstná 2 zaměstnance na plný úvazek, ve druhém roce podnikání přijme třetího zaměstnance.

Michal Hofer – zakladatel firmy je vyučen v oboru truhlář, nástavba maturity v oboru obráběč. Po dokončení vzdělání pracoval na pozici truhláře. V roce 2003 absolvoval kurz na obsluhu a řízení CNC a SCN strojů. Do roku 2008 pracoval na těchto strojích ve výrobním areálu bývalé zbrojovky, firmy Valto-Z, která je dnes v konkurzním řízení. Během této doby vypomáhal v truhlářské dílně v Kateřinicích u Vsetína. Je držitelem řidičského oprávnění třídy A, B a živnostenského oprávnění pro obor truhlářství, podlahářství a zpracování dřeva. V roce 2009 se stal úspěšným absolventem kurzu „podnikání v malé a střední firmě“.

Petr Machala – zaměstnanec firmy vyučen v bezmaturitním oboru truhlář, rok ukončení studia 2002. Poté nastoupil práci v truhlářské dílně v Kateřinicích. Od roku 2008 je držitelem řidičského oprávnění skupiny B. Zakladatel firmy si ho vybral jako svého zaměstnance z důvodů časové obětavosti, novým inovačním myšlenkám u předchozího zaměstnavatele, spolehlivosti a kvalitě odvedené práce.

Radek Pavelka – zaměstnanec firmy vyučen v bezmaturitním oboru truhlář, následně maturitní studium oboru provozní technika. Je držitelem řidičského oprávnění skupiny B. Po ukončení studia v roce 2003 nastoupil na pozici seřizovače strojů, po dvou letech ze zdravotních důvodů obdržel částečný invalidní důchod. Následně vypomáhal ve výrobě v Kateřinicích, kde se také seznámil se zakladatelem společnosti a na konci roku 2010 bude plně uschopněn.

Zaměstnanecká politika je založena na myšlence, že každý zaměstnanec by měl svému podniku něco nabídnout. V tomto případě je to odhodlání, vidina lepšího výdělků a seberealizace. Práce s novými technologiemi zručnost a časová náročnost pak hrají velmi důležitou roli. Všichni tři zaměstnanci v minulých pracovních poměrech prokázali svou spolehlivost a produktivitu. Tímto se stávají nedílnou součástí firmy. Náročnost profese vyžaduje pracovníky schopné ovládat jak truhlářské práce, tak práce s SCN stroji. V případě výpadku jednoho ze zaměstnanců musí zbylí dva reagovat a co nejlépe zajistit funkci a chod firmy. Lze očekávat setrvání zaměstnanců, vzhledem k jejich věku a perspektivě ve firmě.

4.5 Technické vybavení firmy

Jedná se o stroje, nástroje a nářadí, zajišťující plynulý chod výroby. Tento proces by měly zajistit dvě čtyřstranné frézy Compact XL a další vybavení. Jsou založeny na inovovaném systému, bezpečnější a výkonnější, vybaveny systémem setup pro jednoduché a velmi rychlé nastavení stroje při výměně nástrojů s různými profily. Stroje byly vyvinuty pro malé a střední provozy na výrobu složitých tvarových profilů a pro vyšší produkci s velkou kvalitou povrchu opracovaného profilu.

I přes jejich vysokou pořizovací cenu, je třeba, aby byly frézy nakoupeny bez leasingové smlouvy o pronájmu s následným odkupem, a byly vloženy do základního kapitálu společnosti. Použitelnost těchto strojů je velmi variabilní. Jejich výkonnost oproti předchozím typům je značná. Na tyto stroje je zároveň poskytován servis, v případě poruchy. Pro dopravu využívá firma nákladní automobil Mercedes Transporter hodnotě 185000Kč.

Potřebným vybavení výrobní haly jsou také nářadí, nástroje:

- kladiva, kleště,
- šroubováky, elektrické šroubováky,
- nástroje s pneumatickým pohonem, pneumatická dláta,
- elektrická vrtačka a bruska,
- pro strojní obrábění nože, vrtáky,
- pilové kotouče.

Pro výrobu nábytku:

- bruska pásová – širokopásová,
- vrtačka kolíkovací – vícevřetenová.

Kancelářské vybavení firmy je zajištěno díky předchozímu nájemci, který část prostor uzpůsobil k administrativním účelům. Vybavení jako stoly, skříňové systémy pro uložení nářadí a nástrojů jsou využity z osobního majetku zakladatele. Ve výrobní hale je také zavedena vzduchotechnika ve stavu způsobilém provozu. Tím se snižují zásadně počáteční náklady. Veškeré ostatní vybavení se pořizuje nové. Nejvyšší částku tak představuje pořizovací cena fréz, celkem 860 000Kč, pásová bruska a kolíková vrtačka firmy Maffel 28 500Kč, ostatní nářadí a nástroje v úhrnu 37 000Kč. Celkové náklady jsou 1105 500Kč.

4.6 Výrobní plán

Se sestává z hlavní a vedlejší výrobní činnosti. Tyto je nutno rozlišit z důvodů kalkulací.

4.6.1 Hlavní výrobní činnost

Firma se na počátku svého fungování stává subdodavatelem, výrobcem nábytku a polotovarů konstrukcí pro další opracování. Tato spolupráce bude trvat do doby uvedené ve smlouvě. Během této doby bude materiál odebírán od stejného dodavatele dřeva, od kterého odebírá také Nábytek Vaculík, z důvodů kalkulace nákladů vycházejících ze shodných nákupních cen.

Postup výroby spočívá v zajištění materiálu potřebného pro výrobu, ten bude dovezen do výrobní haly, uskladněn a po částech odebírán. Objednávka materiálu bude odpovídat vždy týdenní potřebám výroby. Sériová výroba se týká výroby dle výkresové dokumentace, její převážná část se realizuje na SCN strojích.

Jedná se o následující výrobky přesného typu:

- pohovky
- sedací soupravy
- křesla
- dvojlůžka
- v případě zakázkové výroby konstrukce sedacího a lehacího nábytku.

Profilový materiál je popsán v dokumentaci daného výrobku, použitý materiál, rozměry, použití technologie. Technická dokumentace bude dodána po vyrobení zpět zadavateli. SCN stroje jsou uzpůsobeny dlouhým provozům, proto je jejich využití v sériové výrobě žádané. Samotná výroba proběhne naskladněním materiálu, rozhodnutím o využití výrobní kapacity na daných strojích, naprogramováním SCN přístroje pro danou konstrukci.

Materiál, v tomto případě dřevo, je upnut na úpony posuvného úchyty a dle předem nastavených parametrů je poté dřevo opracováno do požadovaného tvaru. Tento proces se v případě sériové výroby několikrát opakuje a nepotřebuje žádnou další úpravu. Čtyřstranné frézy s velkými profily mají výhodu opracovatelnosti velkých kusů materiálu, tzn. finální výrobek nebude tvořen z velkého počtu samostatných dílců.

Z SCN stroje je polotovar odepnut a přeměřen, následuje kontrola zachování pevnosti, tvrdosti a pružnosti materiálu. Pokud je v normě, pokračuje k dalšímu opracování. Zde se výrobní postupy liší od zadávaného druhu nábytku. Při tvorbě malých přesných výrobků se využívá upínací čtyř-vrutová vrtačka, u velkých konstrukcí ruční elektrická vrtačka. Po vytvoření vrutů a spojovacích částí je celá sestava zkompletována, zkontrolována a je nachystána pro odvoz.

Přechod na zakázkovou výrobu nevyžaduje úpravu výrobního programu. Pouze bude změněno nastavení SCN stroje, dle zadané výkresové dokumentace, proces proběhne v omezeném požadovaném množství. Polotovary a hotové výrobky budou z výrobní haly odváženy vždy po týdnu a budou spojeny s dodávkou materiálu potřebného pro zajištění výroby následujícího týdne.

- firma využívá dopravní obsluhy společnosti Nábytek Vaculík, a to jak pro odvoz vyrobených polotovarů a hotových výrobků, tak pro naskladnění potřebného materiálu pro výrobu,
- jednoduchost obsluhy SCN strojů, jejich nastavení a flexibilita výrobního programu,
- opakovaný proces, minimalizace úkonů a činností
- logické uspořádání výrobního procesu, plynulost výroby,
- kapitál není vázán v zásobách a polotovarech.

Příklad rozpočtu hlavní výroby:

Při 70% využití kapacity je firma schopna produkovat při časové náročnosti zhruba 3 hodin na jednu konstrukci sedací soupravy, 2 konstrukce denně. Firma si jednu sedací soupravu vyfakturuje v hodnotě 2550Kč. To představuje v úhrnu tržbu 5100Kč denně. Při dvaceti pracovních dnech v měsíci je celkový úhrn tržeb 102000Kč.

Mzdové náklady pouze tohoto zatížení výroby jsou:

$$3 * 13\,000 + 8\% \text{ z hodnoty zakázky (8160)} = 3 * 21\,160 = 63\,480\text{Kč/měsíc}$$

Zbylý zisk 38 520Kč bude využit na splácení úvěru, tvorbu rezervního fondu, platbu nájemného, energií a na celkový provoz podniku. Mzdové náklady vycházejí z propočtu pro druhý rok výroby, tedy při třech zaměstnancích.

4.6.2 Vedlejší výrobní činnost

Při zajištění základního fungování firmy díky hlavní činnosti, může firma rozvíjet také svou vedlejší činnost a své volné kapacity v tomto směru využít. Realizace několika menších zakázek, kdy konkrétní výrobek není definován a je tvořen dle požadavků a vize zadavatele. Díky kvalitním frézám je možné tvořit modely různých velikostí i tvarů bez omezení. Jak již bylo popsáno výše, vedlejší činnost je zakázková výroba z biodesky. Nahrazuje kvalitou a vlastnostmi masivní dřevo, je vyroben z třívrstvé lepené desky, z listnatých i jehličnatých stromů o různém profilu a tvrdosti.

Tento materiál je vhodný a představuje nové východisko opracování dřeva, je velmi pružný, odolný proti povětrnostním podmínkám a velmi dobře zpracovatelný. Profily se vyrábí na zakázku nebo sériově v barevných variacích dle požadovaného typu dřeva.

Výsledným produktem jsou:

- schody,
- podlahy,
- vnitřní obklady interiéru,
- vnější kryté obklady budov,
- masivní nábytek.

Zpracování biodesky předchází její objednávka, stejně jako materiál dodávaný pro hlavní sériovou výrobu, bude objednan u stejného dodavatele. V případě velkého rozdílu cen u ostatních dodavatelů, dojde k výběru nového dodavatele, a to pouze pro biodesky; dodavatele materiálu pro hlavní výrobu vybírá zadavatel zakázky - Nábytek Vaculík.

Biodeska se naskladní v požadovaném množství do systému regálů, kde jsou zachovány její stálé vlastnosti, tvrdost, pružnost, barva. Tyto regály jsou vystaveny tak, aby byl zajištěn průchod vzduchu a biodeska nepodléhala vlhkosti. Postupně je odebírána a na její místo jsou umístěny polotovary.

Její opracování stejně jako u hlavní činnosti probíhá z převážné části na SCN čtyřstranných frézách, v případě uvolnění kapacity se využije obou strojů. Nastavení stroje opět proběhne dle výkresové dokumentace, která bude vytvořena na míru.

V tomto druhu výroby firma využije veškeré technické vybavení, kterým disponuje. Pro výrobu nábytku, schodů nebo obkladů:

- pneumatická dláta – slouží k vytvarování otvorů nebo řezby do biodesky k vytvoření požadované tloušťky profilu, nechá vyniknout barevné kontrasty jednotlivých desek,
- elektrické vrtačky – vytváří otvory pro čepy a základní části konstrukce, hloubkové přesné vruty pro uchycení šroubů,
- brusky – po opracování pomocí vrtáků je potřeba opracovaná místa vyhladit do původního stavu, ve kterém opustily výrobu na fréze,
- pásovou pilu – k řezání profilového materiálu, např. velkých kusů masivních desek
- ruční vrtačka – pro ruční vrtání děr o průměru do 10mm, operativnost, rychlé a snadné použití,
- dopracování ručními nástroji bez elektrického pohonu.

S uvedeným technologickým parkem je možné vyrábět širokou škálu výrobků různých tvarů, výšky a hloubky profilů, složité i jednoduché tvary a konstrukce. Tento faktor je velmi důležitý při získávání zakázek, kdy firma dovede přesně vyrobit dle přání zákazníka požadovaný produkt.

Příklad zakázkové výroby:

Výroba podlahy a vnitřních prostor rodinného domu o celkové požadované a vyměřené ploše 72m čtverečných. Biodeska je požadována ze dubového dřeva. Dle požadavků bylo rozhodnuto pro výběr krátkých formátů desek. Na deskách pro obklad se bude frézovat ozdobný profil dle požadavků zákazníka v hloubce 2mm. Jako spárovka v biodesce je použita evropská třešeň.

- náklady na objednávku a koupi materiálu $80m * 2486Kč = 198\,880Kč$
- doba opracování desek $= 25\text{ minut} * 72 = 1800\text{ minut} = 20\text{ hodin práce na fréze}$
- práce spojená s usazením a instalací výrobku $1m/20min. = 1440min. = 7,5\text{ hodin}$
- úhrn tržeb $208\,824$, zisk ve výši 20% pořizovací ceny materiálu $= 41764Kč$
- mzdy zaměstnanců ve výši $27,5\text{ hodin} * 200Kč = 5500/ \text{zakázka}$
- mzdy za měsíc celkově $= 102\,000 / \text{každý zaměstnanec } 34\,000Kč/\text{měsíc}$
- celkový zisk za měsíc $= 8,5 * 3 * 20 / 27,5 * 41764Kč = 774532Kč$

Příklad je pro využití plné kapacity zakázkovou výrobou. Dojde k navýšení zisku i mezd.

Výrobní souhrn a hlavní rizika při výrobě

Kalkulace vycházejí z případu plného využití kapacit. Jedná se o zjištění celkových denních tržeb, mezd, zisku na jeden den a zisku na jeden výrobek. Propočet předpokládá tři zaměstnance a tedy vychází se skutečnosti dané druhým a třetím rokem činnosti podniku.

Hlavní výroba:

Denní tržby:

- 100% využití kapacity odpovídá 2,857 konstrukcím sedací soupravy
- paušální částka za 1 výrobek je 2550Kč/ks
- výše denních tržeb je 7285, 35Kč

Denní mzdy:

- 8,5 odpracovaných hodin/den, 3 zaměstnanci
- paušální částka na 1 den / 1 zaměstnanec = $13000/20 = 650\text{Kč}$
- bonus za hlavní výrobu ve výši 8% ze zisku zakázky = 582,828Kč
- celkové denní mzdy = $3 * (650+582,828) = 3698,484\text{Kč}$

Zisk na jeden den výroby:

- výše denních tržeb – výše denních mezd = 3586,866Kč

Zisk na jeden výrobek:

- paušální částka za 1 výrobek – mzdy za 1 výrobek = 1255,534Kč

Vedlejší výroba:

Denní tržby: součet nákladů na pořízení potřebného materiálu a kalkulovaného zisku přepočteno na 1 den výroby: $23866 / 27,5 \times 25,5 = 22130\text{Kč}$

- Denní mzdy: tvoří paušální částka 200Kč x 3 pracovníci x 8,5 hodiny/směna
- $200\text{Kč} * 3 \text{ zaměstnanci} * 8,5 \text{ odpracovaných hodin} = 5100\text{Kč/den}$
- Zisk na jeden den výroby: výše denní tržby – výše denních mezd = 17030Kč

Zisk na jeden výrobek:

- ve výši 20% pořizovací ceny materiálu potřebného na výrobu
- $198880 \text{ (cena materiálu)} * 0,2 = 23866\text{Kč}$

Do tohoto propočtu nebyl zahrnut bonus jednoho ze zaměstnanců. Jedná se jen o propočet základních východisek.

Tab.5 Srovnání propočtových hodnot daného druhu výroby

	hlavní výroba	vedlejší výroba
Úhrn denních tržeb	7285,35	22130
úhrn denních mezd	3698,484	5100
zisk na jeden den výroby	3586,866	17030
zisk na jeden výrobek	1294,534	23866

Z těchto propočtů zjistíme převažující ziskovost na straně vedlejší výroby a to ve výši 63,3%. Tento zisk odpovídá počáteční strategii firmy, kdy se firma snaží získat okruh svých zákazníků. Dalším velmi podstatným závěrem je navýšení denní mezd u vedlejší výroby, tzn. že zaměstnanci jsou motivováni pro kvalitní zpracování zakázkové výroby. Vzhledem k marketingovým cílům firmy, budou následně nabízeny také produkty z exotičtějších materiálů. Použitý příklad byl na průměrně drahém materiálu, jehož profil byl velmi malý. Existuje řada dalších profilů z různých druhů stromů, jejichž cena je mnohem vyšší a jejich exkluzivita také. Paušální zisk vypočítávaný z ceny pořízeného materiálu pro výrobu požadovaného výrobku tak bude mnohem vyšší.

4.6.3 Kvalitativní rizika při výrobě

- chybná výkresová dokumentace – dokumentace musí být vypracována detailně, v průběhu výroby sice lze velmi jednoduše SCN stroj přeprogramovat, problém nastává ve spotřebovaném materiálu, který je u vedlejší výroby velmi drahý,
- nedokonalé vruty ruční vrtačkou – tyto mohou vzniknout nesoustředěností, popřípadě nezkušeností s daným materiálem, každý profil a každý druh dřeva má své specifické vlastnosti a je třeba je předvídat nebo se o nich informovat přímo u výrobce,
- skladování polotovarů před kompletací nebo skladování hotových výrobků před převzetím zadavatelem, je třeba dodržovat směrnice pro zachování stejného prostředí, materiál nevystavovat vlhkosti a změnám okolního prostředí,
- nekvalitní nástroje – v případě použití nekvalitního nástroje, jako např. nenaostřeného vrtáku, může dojít k poškození opracovávaného materiálu, který je znehodnocen,
- kontrola dodávaného materiálu hlavním odběratelem – je třeba přebíraný materiál namátkově kontrolovat, aby nedošlo k převzetí vadných kusů a tak eliminovat případné ztráty.

4.7 Dodavatelé

Z logické přehlednosti jsou udáváni dodavatelé pro hlavní činnost odděleně od dodavatelů vedlejší zakázkové činnosti.

Dodávky dřeva a dřevěných profilů budou dodávány společností Nábytek Vaculík, a to v plném rozsahu pokrývající potřebnou týdenní výrobu, dle zadaných požadavků. Nábytek Vaculík odebírá materiál smluvně za konstantní částku od jednoho dodavatele v případě smrkového dřeva. V jiných případech dle potřeby se orientuje dle cen a nabízeného množství. Firma bude mít na svých plochách vyčleněných pro skladování materiálu uskladněnou zásobu ve výši 10% potřebného týdenního množství. V případě rychlého navýšení množství zakázek, je firma připravena zvýšit časový fond např. při práci přes čas a tedy kapacitu výroby, v tomto případě zadavatel zakázky doplní materiál v potřebném množství před vyčerpáním zásob. Hlavním dodavatelem nábytku Vaculík je společnost Rofim, s.r.o. se sídlem v Liptále.

Vedlejší činnost náročná na zpracování biodesky vyžaduje výběr správného dodavatele. Důraz je kladen na kvalitu dřevního materiálu a na rozmanitost nabízeného sortimentu. Na tomto je firma závislá, aktuální nabídka dodavatelů je pro ni určující, jelikož nebude držet žádné zásoby ve skladovacích plochách. Výběr dodavatele může být zajištěn také na základě přání zákazníka, pokud ten bude mít tuto vizi. V případě výběru desky z exotických dřevin, je třeba počítat s časovou náročností dodávky těchto kusů. Je potřeba porovnat náklady spojené s dopravou, jež si firma v případě své zakázkové výroby zajišťuje sám. Po dohodě, pokud by byl dodavatel hlavní výroby schopen dodávat také biodesky, je možné tuto dopravu spojit a tím snížit logistické náklady.

Potencionální dodavatelé biodesek v okrese Vsetín:

- Cobbler, s.r.o. (Zašová, Luhy 633) – výroba dřevěných lepených profilů,
- Agrospol Lužná, s.r.o. (Lužná 247, Valašská Polanka) – výroba smrkových a dubových eurohranolů a dřevěných lepených profilů, lepený program z tvrdého dubového dřeva,
- Timber Production, s.r.o. (Velké Karlovice 578) – lepené hranoly smrku, borovice, modřínu a dubu, masivní hranoly a střešní latě.

Dodavatelé pro nářadí a nástroje budou vybírání dle aktuální cenové nabídky. Jejich výběr podléhá povinnostem zaměstnance Radka Kročila. Pokud by se vyskytly častější objednávky, bylo by možné vyjednat slevu u dodavatelů. Pro obě činnosti je třeba zajistit materiálové a technické zázemí. Objednávky materiálu pro vedlejší činnost i pro technické zajištění probíhají prostřednictvím elektronické komunikace, z velké části pomocí internetu. Katalogizované nabídky polotovarů a produktů dodavatelů jsou přístupné nepřetržitě a objednávky jsou vyřizovány bez časových prodlev. Hlavní činnost nesmí být ohrožena z důvodů ztráty důvěry hlavního odběratele, mohla by následovat ztráta tohoto odběratele a faktické ukončení spolupráce.

4.8 Obchodní činnost a marketing

Marketingové cíle

V prvním roce fungování podniku se očekává záporný výsledek hospodaření. Ve druhém roce by však se společnost měla dostat již do zisku a měla by začít splácet větší část bankou půjčených peněz. V prvním roce fungování se očekává využití výrobních kapacit mezi 60 a 70 procenty. Toto by mělo zajistit firmě funkceschopnost, avšak stále by se firma neměla vykazovat zisk. Ve druhém roce získáním nových zakázek a odběratelů a využitím vedlejší výroby by se kapacita mohla zvýšit na 80 – 90 procent, a tím také zisk, který bude generován oproti minulému roku právě z této zakázkové činnosti. V tomto roce se firma bude rozhodovat, jak naložit se ziskem, zdali rozšířit výrobu, nakoupit nové stroje a zařízení, investice do prezentace firmy nebo splacení půjčených peněz. Ve třetím roce by firma realizovala své strategické vize a cíle.

Zpracované cíle vycházejí z předpokladů o vývoji výroby. Poměru mezi hlavní výrobou a zakázkovou vedlejší výrobou, která by měla tvořit největší část příjmů. V tomto ohledu byly vytvořeny propočty pro tri varianty vývoje získávání zakázek. Výpočty jsou prováděny na základě předpokládaných objemů při změně poměrů hlavní výroby oproti vedlejší, tzn. v úvahu je vzat přísun zakázek z biodeseck.

Jedna z nosných myšlenek je pak zajišťování zakázek u odběratelů výrobků našich smluvních partnerů. Tzn. v případě, kdy Nábytek Vaculík dodá nábytek do hotelu, horské chaty, lázeňského domu, nabídne firma své produkty tomuto domu. Nebude se jednat o nábytek, aby si tyto společnosti navzájem nekonkurovali, ale o vybavení

interiérů. Tvorba schodiště, obklady vnitřních prostor a podlahy z masivní biodesky. V tomto případě by se jednalo o velmi důležitou zakázku, která by se v případě kvalitního vypracování mohla stát zároveň reklamou pro naši firmu.

Výpočty vycházejí z kalkulací předchozích a pravidel daných strategií firmy o tvorbě cen, mzdových nákladů, režijních nákladů. Jsou proti sobě postaveny tyto varianty vypracované v pesimistickém, realistickém a optimistickém předpokladu v délce trvání jednoho měsíce:

- sériová výroba konferenčních křesel, náročnost 2 hodiny, zisk 650Kč
- výroba podlahoviny z biodesky, rozměr 42m², náročnost 8,5hodin, zisk 4410Kč
- výroba obkladu na zeď z exotického dřeva z biodesky, rozměr 14m², náročnost 10 hodin, zisk 10800Kč

Propočet hrubého zisku za rok - pesimistická varianta

- první rok 55% hlavní výroba bez vedlejší výroby
- druhý rok 60% hlavní výroby + 10% vedlejší výroba druhé varianty
- třetí rok 70% hlavní výroby + 15% vedlejší výroby druhé varianty

Tab.6 Propočet hrubého zisku pesimistické varianty

rok podnikání	1	2	3
počet kusů varianty č. 1	47	51	60
počet kusů varianty č.2	0	2	3
počet kusů varianty č.3	0	0	0
Celkem hrubý zisk na měsíc	30550	41970	52230
Celkem hrubý zisk za rok	366600	503640	626760

Propočet hrubého zisku za rok – realistická varianta

- první rok 65% hlavní výroba bez vedlejší výroby
- druhý rok 75% hlavní výroby + 15% vedlejší výroba druhé varianty
- třetí rok 70% hlavní výroby + 10% vedlejší výroby druhé varianty, 10% třetí varianta

Tab.7 Propočet hrubého zisku realistické varianty

rok podnikání	1	2	3
počet kusů varianty č. 1	56	64	60
počet kusů varianty č.2	0	3	2
počet kusů varianty č.3	0	0	1,7
Celkem hrubý zisk na měsíc	36400	54830	66180
Celkem hrubý zisk za rok	436800	657960	794160

Propočet hrubého zisku za rok – optimistická varianta

- první rok 70% hlavní výroba bez vedlejší výroby + 15% vedlejší druhé varianty
- druhý rok 65% hlavní výroby + 20% vedlejší výroba druhé varianty + 15% vedlejší třetí varianty
- třetí rok 50% hlavní výroby + 25% vedlejší výroby druhé varianty, 25% třetí varianta

Tab.8 Propočet hrubého zisku optimistické varianty

rok podnikání	1	2	3
počet kusů varianty č. 1	60	56	42,5
počet kusů varianty č.2	3	4	5
počet kusů varianty č.3	0	2,55	4,25
Celkem hrubý zisk na měsíc	52230	81580	95575
celkem hrubý zisk za rok	626760	978960	1146900

V těchto propočtech nejsou zahrnuty režijní náklady, náklady na energie, odvod daní z příjmu. Slouží jako orientace v ziskovosti variant pro posouzení správného poměru výroby. Závěrem lze konstatovat, že s navýšením kapacity pro vedlejší výrobu zisk stoupá a propočet se shoduje se základní strategií podniku. Zakázky vedlejší výroby budou hrát hlavní roli pro další rozvoj firmy. Hlavní výroba tvoří však pevnou páteř celého výrobního programu v případě útlumu zakázek vedlejší výroby.

4.9 Strategie firmy

Základní strategii a poslání firmy můžeme shrnout do odrážek dle logického sledu:

- kvalitní výrobky, dobře vykonaná práce,
- produkce bez vad, přesouvání výrobní kapacity do vedlejší zakázkové výroby,
- aktivní zaměstnanecká politika, výběr a udržení kvalitních zaměstnanců,
- uvážené nakládání se ziskem, postupné investice,
- zaměření na výrobu s vysokou přidanou hodnotou,
- získání nových odběratelů polotovarů,
- spolupráce s odběrateli nábytku,
- odkup výrobních prostor v areálu,
- získání dobrého jména na trhu.

Strategie výrobní činnosti

Vychází z předpokladu spolupráce s hlavním odběratelem a zadavatelem zakázek Nábytkem Vaculík. Díky tomuto zadavateli se očekávají stabilní tržby za výrobky, které by mohly podle optimistické varianty zajistit kladný hospodářský výsledek. Výrobní činnost se však bude orientovat spíše podle pesimistické a realistické varianty, kdy nebude v prvním roce fungování dosaženo zisku.

Pravidelný příjem a velmi nízké náklady na administrativu by se měly stát základem fungování podniku. Postupem času by měl podnik začít spolupracovat i s jinými subjekty a tím zajistit kapacitní využití své výroby. Poměry na rozložení výroby jsou závislé na výnosnosti zakázek a na smlouvách s odběrateli. Příjmy z vlastních zakázek by měly být vždy vyšší.

Výrobní strategie se řídí především:

- zajištění poptávaných výrobků, dle aktuálních požadavků zadavatelů,
- firma nebude vyrábět výrobky na sklad,
- vedlejší výrobní činnost využívá stále větší kapacity výroby,
- výroba je organizována dle logických postupů,
- budou dodrženy bezpečnostní normy a standardy ve výrobě,
- výroba se bude dále soustředit především na větší zakázky,
- výroba orientovaná na obchodní partnery zadavatelů zakázek.

4.10 Získávání zákazníků, propagace

Na počátku svého fungování se firma bude prezentovat v regionální inzerci nabídkou svých produktů. Půjde o jednoduché seznámení s touto firmou a jejím výrobním potenciálem. S přihlédnutím k celkovým nákladům na spuštění výroby si firma může dovolit svou prezentaci také na internetových stránkách zapsáním do patřičných seznamů. Tímto by se poté při vyhledávání firem v oboru měla také nabídnout. Formu propagace by podle množství návštěvníků tohoto odkazu bylo možno rozvinout a vytvořit oficiální internetové stránky propagující firmu se svými produkty, hlavní i vedlejší zakázkovou výrobou.

Hlavní propagací by se však ze začátku měla stát hlavně propagace výrobků z hlavní výroby jako subdodavatele. Tato reklama by pak měla pomoci potenciálním zákazníkům se rozhodnout právě pro naši firmu a pro další spolupráci.

Náklady spojené s prezentací:

- 5x vydání inzertního regionálního denníku 5000Kč – čtrnáctidenník,
- 5x vydání regionálního deníku naše valašsko 7500Kč – vždy jednou týdně,
- prezentace internetových stránek v 3 zaměřených seznamech 3000Kč,
- oficiální internetové stránky firmy 10 000Kč.

S pomocí firmy Nábytek Vaculík, by se pak naše firma prezentovala také na prodejních místech, ve kterých jsou zároveň katalogy a grafická studia. Tímto by se dala nabídka naší firmy zapracovat do těchto katalogů se souhlasem firmy Nábytek Vaculík. Tímto by vznikla přímá podpora a firmy by si nadále vypomáhaly spoluprací na základě doporučení stávajícím zákazníkům.

- náklady spojené s prezentací katalogů a na internetových stránkách na základě smluvních podmínek v době, kdy by se firma opírala alespoň o 40% vedlejší výroby, tedy výroby svých vlastních výrobků na zakázku,
- dalším způsobem propagace je pak vystavení některých vyrobených vzorkových produktů do prodejny firmy Nábytek Vaculík ve Vsetíně Ohradě. Možnost osobně hodnotit kontrasty použitých dřev, kvalitu materiálu apod. dává zákazníkovi další rozměr. Zákazník se může přesvědčit o kvalitě materiálu a jeho rozmanitosti.

Základem propagace je důraz na skutečnost, že v oblasti se na tento materiál vysloveně nikdo nespecializuje, a proto je naše firma v tomto oboru opravdový odborník, jenž je schopen vytvořit výrobek přesně podle vize a představy zákazníka. Toto jedinečné postavení by se pak mělo projevit v množství objednávek právě z tohoto materiálu.

4.11 Cenová strategie

Kalkulace cen bude vycházet u hlavní činnosti z požadavků a smluvních dohodách mezi firmou a nábytkem Vaculík. Cena těchto výrobků by měla být na stejné úrovni jako by si výrobu sám zajišťoval odběratel, tzn. vychází bez přidané hodnoty. Tu poté uplatní Nábytek Vaculík po zkompletování dílů a sestavení finálního výrobku.

Sériová výroba tak může kalkulovat tržby velmi přesně, jelikož všechny modely kromě zakázkové výroby mají svojí výkresovou dokumentaci a normy na jejich vypracování jsou dány dlouhodobou výrobou. Půjde tak jen o kapacitní navýšení produkce nábytku Vaculík. Smluvní cena vychází tedy ze zkušeností a propočtů objednatele zakázky. Do tohoto výpočtu však mohou vstoupit faktory jako zvýšení inflace, zvýšení průměrné mzdy, cen energie, opotřebení nástrojů a náradí.

Materiál nevstupuje, jelikož je dovážen přímo firmou Nábytek Vaculík a je spotřebováván ve výši určené poptávkou po výrobní kapacitě naší firmy. Cena za výrobek se poté může měnit na základě velkého množství vedlejší výroby, kdy bude potřeba upravit poměry mezi oběma typy výroby.

Vedlejší výroba a její cena bude operativního charakteru. Firma půjde jednoznačným směrem a to, co nejrychleji zajistit největší možné množství těchto zakázek, určit cenové hranice konkurence, která v tomto oboru nedosahuje velkého tlaku a podle toho nasadit své ceny, tzn. dostat se pod cenovou hladinu oproti konkurenci a tím na sebe zároveň upozornit. Na základě předběžných kalkulací a cen konkurence se firma rozhodla stanovit výši ceny požadovaného produktu zakázek s velkým objemem a kusového nábytku na 1,2 násobek pořízeného materiálu. Postupem času, reagovat zvýšením cen v závislosti na kvalitě produktu, na reklamě a možnosti vybrat si dle vlastních představ např. druh, barvu a tvrdost desek. Tento komfort pro zákazníka bude zvyšovat cenu.

Navýšení ceny by také mohlo dojít při podpoření kapacitní výroby jiného podniku než je Nábytek Vaculík. Pokud by se potencionální objednatel rozhodoval z hlediska koho využít při nedostatku výrobních kapacit, pak je možné navýšit tuto cenu o jakýsi bonus, tento pak bude rozdílem oproti výrobě pro Nábytek Vaculík.

Tento bonus by však neměl představovat zásadní částku, která by mohla zvrátit získání této zakázky. Měl by se stát novým zdrojem spolupráce s novým zadavatelem zakázky. Navázání dalších kontaktů bude pro firmu důležité v případě překlenutí období s nízkou poptávkou po vedlejší výrobě. Cenová strategie je závislá na poptávce trhu a rozhodně firma nechce vést cenovou válku s ostatními subjekty, prosazuje vzájemnou spolupráci.

4.12 Organizační plán

Právní forma podnikání byla panem Michalem Hoferem zvolena jako společnost s ručením omezeným, ve zkratce s.r.o. Jakožto jediný vlastník a zakladatel firmy mající ve společnosti sto-procentní podíl, se stává jediným společníkem a má výhradní právo nakládat se ziskem společnosti. Pan Michal Hofer využil možnosti vzít si bezúročnou půjčku s využitím programu na podporu podnikání Start v celkové výši 950 000Kč. Tato částka bude splácena anuitními splátkami ve výši 190 000Kč po dobu pěti let.

Celkové další poplatky spojené se založením společnosti jsou vyčísleny na 29 500Kč, do nichž jsou zahrnuty poplatky za notáře, kolky, zápis do obchodního rejstříku a další. Vzhledem k vlastnictví celého podílu ve firmě bude také majitel řídit celý chod firmy. Pouze v oblasti vedení účetnictví, zpracování mezd, odvodů na zdravotní a sociální pojištění a výpočtu daňové povinnosti a záloh na daně bude majitel využívat služeb externího pracovníka.

Pracovní doba činí 8,5 hodiny denně, v sobě zahrnuje půl hodinovou přestávku na oběd a dvě čtvrt hodinové pauzy na odpočinek a vyžití přestávky k soukromým účelům a potřebám. V případě velkých zakázek bude realizována práce přesčas. Tato se poté projeví v navýšení platového ohodnocení o 25% na mzdě za odpracovanou hodinu. Úkolové zaměstnávání v této firmě nebude. Každý zaměstnanec je poučen o bezpečnosti práce.

Vzhledem k tomu, že hlavní výroba bude dotována materiálem dle týdenní potřeby, nejsou zapotřebí velké finanční částky na provoz výroby. To má vliv na přijímání plateb od odběratele. Pokud jde o hlavní výrobu, bude platba za odvedenou práci a výrobky splatná do 14 dnů od předání těchto výrobků. Společnost Nábytek Vaculík má k tomuto účelu vyčleněny vždy na začátku měsíce finanční prostředky. Tím se zamezí dlouhému vymáhání a splácení faktur, a zároveň se zachová přehlednost a průhlednost zadaných zakázek.

Pokud se jedná o vedlejší výrobu, jsou možné dvě alternativy. V případě zakázkové výroby ze dřeva z pozice subdodavatele pro jiného odběratele než Nábytek Vaculík, pak bude požadována záloha ve výši 50% ceny materiálu potřebného na splnění této zakázky, a celá zakázka po fakturaci bude splatná do 30 dní bez záloh. V případě malé zakázky výroby a zpracování biodesky, bude po něm vyžadována záloha na náklady ve

výši 70% potřebného materiálu a zbytek částky bude vyfakturován následně do 30 dní. Firma má povinnost registrace plátce DPH. Ve druhém roce je předpokládáno čtvrtletní odvádění daně z přidané hodnoty.

Se ziskem bude nakládáno dle rozhodnutí majitele, kromě části povinně ukládané do rezervního fondu. Majitel konzultuje s ostatními zaměstnanci, zdali bude v prvních letech určen zisk pro zvýšení kapacity výroby, zaměstnání zaměstnance nebo jinak.

Během čtvrtého roku existence firmy, pokud bude navýšena zakázková výroba, firma navýší počet zaměstnanců, a to od 2 pracovníky na pozici výroby, dále vyhlásí výběrové řízení na manažerskou pozici. Zvýšení kapacity výroby bude mít za následek také vyšší administrativní náklady, časovou náročnost, složitější komunikaci s odběrateli i dodavateli. Stejně tak důležité bude udržení trendu množství těchto zakázek, tyto úkoly bude manažer zajišťovat. Stále bude podléhat rozhodnutí majitele firmy, avšak jeho informační podpora bude podstatná při rozhodování. Mzdové náklady a přehled funkcí jednotlivých pracovníků v prvním roce:

Michal Hofer:

- vedení podniku, organizace výroby,
- spolupráce s odběrateli a dodavateli, komunikace s okolím,
- obsluha SCN stroje,
- příprava výkresové dokumentace,
- předání hotových výrobků, fakturace zakázek,
- příprava podkladů a vyplácení mezd.

Petr Machala:

- truhlář na dílně,
- obsluha SCN stroje,
- výpomoc při instalaci a servise zakázky.

Radek Pavelka:

- truhlář na dílně,
- instalace a obsluha SNC strojů,
- příprava výkresové dokumentace,
- seřízení strojů,
- kontrola výrobků, servis nástrojů a nářadí,
- odpovědnost za výrobu během zaneprázdněnosti Michala Hofera,

Mzdy jsou vypláceny v závislosti na druhu činnosti. Tyto je třeba rozlišit:

Hlavní výroba:

- mzda je tvořena základní částkou 13000Kč hrubé mzdy,
- bonus ve výši 8% ze zisku zakázky,
- celková mzda je pak součtem těchto dvou položek.

Vedlejší výroba:

- mzda nemá žádnou základní částku,
- její výpočet vychází z hodinové mzdy ve výši 200Kč.

Dále dochází k navýšení mzdy u Radka Kročila z důvodů větší odpovědnosti a znalosti programování SCN fréz, dále tvoří objednávky a servis nástrojů, kontrolu. Větší práva a povinnosti jsou ohodnoceny paušální částkou 1500Kš/měsíc.

Všichni zaměstnanci se podílejí na kvalitní výrobě, a jsou touto výrobou především pak vedlejší zakázkovou výrobou motivováni. Je kladen důraz na správnou organizaci výroby, přesné určení povinností a pravomocí. Odpovědnost při nekvalitně odvedené práci nesou všichni zaměstnanci a následky budou pro všechny pracovníky shodné. Porušení pracovní kázně je trestáno snížením osobního příplatku nebo ukončením pracovního poměru.

4.13 Finanční plán

4.13.1 Počáteční kapitál a rozvaha

Počáteční kapitál je tvořen peněžitými a nepeněžitými vklady:

Nepeněžité vklady:

2x čtyřstranná SCM fréza Compact XL	(celková hodnota 860000Kč)
1x nákladní automobil Mercedes Transporter	(185000Kč)
1x letrická bruska Maffel	(28500Kč)
souhrn nástroje a nářadí	(37000Kč)

Peněžité vklady:

finanční majetek podniku	(150000Kč)
--------------------------	------------

Celkem upsaný základní kapitál ve výši 1 255 500Kč.

Tab.8 Vstupní rozvaha ve zjednodušené podobě k 1.1.2010

Aktiva			Pasiva		
		Kč			Kč
A.	Pohledávky za upsaný vl. kapitál		A.	Vlastní kapitál	305 500
B.	Dlouhodobý majetek		A.I.	Základní kapitál	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		A.II.	Kapitálové fondy	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 105 500	A.III.	Rezervní fondy a fondy ze zisku	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek		A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	
C.	Oběžná aktiva		A.V.	Hospodářský výsledek běžného období	
C.I.	Zásoby		B.	Cizí zdroje	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky		B.I.	Rezervy	
C.III.	Krátkodobé pohledávky		B.II.	Dlouhodobé závazky	950 000
C.IV.	Finanční majetek	150 000	B.III.	Krátkodobé závazky	
D.I.	Časové rozlišení		B.IV.	Bankovní úvěry	
			C.I.	Časové rozlišení	
Aktiva celkem		1 255 500	Pasiva celkem		1 255 500

Peněžitý vklad v celkové výši 150000Kč bude uložen při vzniku podniku na bankovní účet. Dlouhodobé závazky v celkové výši 950000Kč představují bankovní půjčku – bezúročný bankovní úvěr programu Start od Českomoravské záruční a rozvojové banky a.s. v rámci operačního programu průmyslu a podnikání, podporovaného vládou ČR. Tento úvěr předpokládá rovnoměrné splátky po dobu 5 let a to vždy ve výši 190000Kč/rok.

4.13.2 Plán pořízení dlouhodobého a krátkodobého majetku

Tento představuje souhrn jednorázového nákupu zboží a služeb spojených se založením a vybavením podniku, úpravy pracovních prostor, nákup technického zařízení. Tyto položky byly rozepsány v kapitole technologické vybavení podniku, proto jsou zde uvedeny součty příslušných skupin.

Tab.9 Vstupní výdaje

Položka:	částka v Kč
vybavení dílny k provozu	25 000
technologické vybavení, stroje, nástroje, nářadí	970 500
ochranné pomůcky pro pracovníky	17 000
Výdaje spojené se založením podniku (kolky, notářský zápis apod.)	29 500
kancelářské vybavení, podklady pro administrativu	8 000
Celkem	1 050 000

Uvedené celkové vstupní výdaje budou kryty v vlastního kapitálu a bankovního úvěru. Další prostředky budou použity pro nákup doplňků pro výrobu. Následující roky podnikání uvažují investice do dlouhodobého majetku na rozšíření výroby a tvorbu uměleckých předmětů. Tyto investice však nejsou předpokládány v prvních třech letech fungování firmy, a proto nejsou do daného plánu zahrnuty. Roční odpisy byly propočítány metodou degresivních odpisů, vzhledem k majetku s delší životností (u SCN fréz stanovena na 10 let, u ostatního technologického vybavení 5 let). V prvním roce činnosti ve výši 209 100Kč, druhém 125 210Kč a třetím roce 104 510Kč.

4.13.3 Náklady vynaložené na provoz podniku

Tyto náklady představují náklady, které se s celkovým objemem produkce nemění. Vzhledem k situaci, kdy firma neuvažuje rozšíření výroby v následných 2 letech, jsou tyto náklady konstantní.

Tab.10 Náklady vynaložené na provoz podniku

Položka:	částka v Kč
Nájem dílny	12 000
Náklady na energie	8 300
Náklady na provoz internetu, mobilní telefon	3 000
Náklady externích pracovníků na zpracování účetnictví a další služby	4500
Ostatní poplatky (kolky, odpad apod.)	1000
Celkové měsíční náklady na provoz podniku	28 800
Celkové roční náklady na provoz podniku	345600

Do těchto nákladů započítáváme náklady na nájem dílny, jenž je nejvyšší položkou propočtu, dále náklady na zajištění komunikace mezi zaměstnanci, dodavateli a odběratel, náklady na externí pracovníky jako účetní zpracovávající podklady účetnictví a daní, bezpečnostní zajištění celého areálu. V poslední řadě pak kolky, poplatky za odpad a jiné povinné odvody.

4.13.4 Náklady na zaměstnance podniku

Tyto náklady jsou propočítávány za plného využití výrobní kapacity a pracovní doby. Je stanovena na průměru součtu mezd hlavní a vedlejší výroby ve stejném poměru vedlejší zakázkové výroby. Mzdové náklady se mění v závislosti právě na aktuálním výrobním programu. Z tohoto propočtu byla vypočítána průměrná hrubá mzda ve výši 23500Kč/měsíc. Mzdové náklady se v budoucnu navýší o zaměstnance na pozici dělníka a dále o manažerskou pozici. Tyto náklady však nejsou uvažovány do prvních třel let fungování podniku, proto do tohoto propočtu nejsou zahrnuty. Rovněž do tohoto propočtu nevstupuje bonus zaměstnancům za splnění zakázky, jehož výše je určena množstvím vyrobených kusů, velikostí a cenou zakázky. V prvním roce podnikání vzhledem k ekonomické krizi bude podnik zaměstnávat pouze dva zaměstnance. V následujícím roce bude přijat jeden zaměstnanec na pozici dělníka, truhláře a obsluhu frézy. Následující propočet je pro druhý a třetí rok činnosti podniku.

Tab.11 Mzdové náklady na zaměstnance

Mzdové náklady na zaměstnance	částka v Kč/měsíc
Hrubá mzda	23 500
Zdravotní pojištění	2 215
Sociální pojištění	6 110
Náklady na jednoho zaměstnance celkem za měsíc	31 825
Náklady na 3 zaměstnance za měsíc	95 475
Náklady na 3 zaměstnance za 1 rok	1 145 700

V případě zvýšení počtu zakázek a následnému rozšíření výroby, které je však očekáváno až po třech letech fungování podniku, zvýší se náklady na zaměstnance o hrubou mzdu odpovídající 23500/měsíc, a dále o částku 30000/měsíc pro pozici manažera.

Tab.12 Mzdové náklady na zaměstnance při rozvoji firmy

Mzdové náklady na zaměstnance	částka v Kč/měsíc	Manažer
Hrubá mzda	23 500	30000
Zdravotní pojištění 9%	2 215	2700
Sociální pojištění 26%	6 110	7800
Náklady na jednoho zaměstnance celkem za měsíc	31 825	40500
Náklady na 4 zaměstnance + pozice manažera za měsíc		167800
Náklady na 4 zaměstnance + pozice manažera za 1 rok		2013600

4.13.5 Přímé náklady na výkon

Předpokládané provozní náklady zpracované na tři roky dopředu ve variantách pesimistické, realistické a optimistické.

Tab.13 Přímé náklady výkonu první rok činnosti

Varianta	pesimistická		realistická		Optimistická	
Nákladové položky:	ks/rok	cena/ks	ks/rok	cena/ks	ks/rok	cena/ks
Materiál hlavní výroby	564	0	672	0	720	0
Pomocný materiál hlavní výroby	564	370	672	370	720	370
Vedlejší výroba nábytek	0	26400	0	26400	36	26400
Pomocný materiál nábytek	0	420	0	420	36	420
Vedlejší výroba obklady	0	198880	0	198880	0	198880
Pomocný materiál obklady	0	4850	0	4850	0	4850
Přímé provozní náklady		208680		248640		1216800

Tab.14 Přímé náklady výkonu druhý rok činnosti

Varianta	pesimistická		realistická		Optimistická	
Nákladové položky:	ks/rok	cena/ks	ks/rok	cena/ks	ks/rok	cena/ks
Materiál hlavní výroby	612	0	768	0	672	0
Pomocný materiál hlavní výroby	612	370	768	370	672	370
Vedlejší výroba nábytek	24	26400	36	26400	48	26400
Pomocný materiál nábytek	24	420	36	420	48	420
Vedlejší výroba obklady	0	198880	0	198880	30	198880
Pomocný materiál obklady	0	4850	0	4850	30	4850
Přímé provozní náklady		870120		1249680		7647900

Tab.15 Přímé náklady výkonu třetí rok činnosti

Varianta	pesimistická		realistická		Optimistická	
Nákladové položky:	ks/rok	cena/ks	ks/rok	cena/ks	ks/rok	cena/ks
Materiál hlavní výroby	720	0	720	0	510	0
Pomocný materiál hlavní výroby	720	370	720	370	510	370
Vedlejší výroba nábytek	36	26400	24	26400	60	26400
Pomocný materiál nábytek	36	420	24	420	60	420
Vedlejší výroba obklady	0	198880	21	198880	51	198880
Pomocný materiál obklady	0	4850	21	4850	51	4850
Přímé provozní náklady		1231920		5188410		12188130

Suma přímých nákladů vychází z předpokládaných objemů produkce a poměru výroby jednotlivých produktů. Jednotlivé počty kusů se násobí jejich příslušnými náklady a k nim jsou připočítány výše pomocného materiálu pro daný typ výrobku. Z výsledků lze odvodit závěr nižších nákladů u sériové výroby, kde si zákazník zajišťuje jak dopravu, tak i materiál, a proto jsou tyto náklady velmi malé a jedná se pouze o náklady pomocné hlavní výroby. Naopak u zakázkové výroby z biodesky lze konstatovat prudké navýšení nákladů spojené s nákupem materiálu.

4.13.6 Plán tržeb

Předpokládané tržby zpracované na tři roky dopředu podle objemů výroby použitých v propočtu přímých nákladů. Plán obsahuje propočty variant pesimistické, realistické a optimistické.

Tab.16 Tržby v prvním roce činnosti

Varianta	pesimistická		realistická		Optimistická	
Produkty:	ks/rok	tržba/ks	ks/rok	tržba/ks	ks/rok	tržba/ks
Produkt hlavní výroby	564	2550	672	2550	720	2550
Produkt vedlejší výroby - nábytek	0	31680	0	31680	36	31680
Produkt vedlejší výroby - obklady	0	238656	0	238656	0	238656
Tržby celkem	1438200		1723600		2976480	

Tab.17 Tržby ve druhém roce činnosti

Varianta	pesimistická		realistická		Optimistická	
Produkty:	ks/rok	tržba/ks	ks/rok	tržba/ks	ks/rok	tržba/ks
Produkt hlavní výroby	612	2550	768	2550	672	2550
Produkt vedlejší výroby – nábytek	24	31680	36	31680	48	31680
Produkt vedlejší výroby – obklady	0	238656	0	238656	30	238656
Tržby celkem	2320920		3098880		10393920	

Tab.18 Tržby ve třetím roce činnosti

Varianta	pesimistická		realistická		Optimistická	
Produkty:	ks/rok	tržba/ks	ks/rok	tržba/ks	ks/rok	tržba/ks
Produkt hlavní výroby	720	2550	720	2550	510	2550
Produkt vedlejší výroby - nábytek	36	31680	24	31680	60	31680
Produkt vedlejší výroby - obklady	0	238656	21	238656	51	238656
Tržby celkem	2976480		7608096		15372756	

4.13.7 Výkaz zisku a ztrát

Jeden finančních výkazů, jehož funkcí je zjištění hospodářského výsledku podniku za dané účetní období. Pro tento podnikatelský záměr je vypracován plán výkazu zisku a ztrát za tři po sobě jdoucí roky a to ve variantě pesimistické, realistické a optimistické.

Tab.19 Výkaz zisku a ztrát v prvním roce činnosti

Výkaz zisku a ztrát	varianta		
V prvním roce činnosti	pesimistická	realistická	optimistická
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1438200	1723600	2976480
Výkonová spotřeba (materiál, služby)	208680	248640	1216800
Přidaná hodnota	1229520	1474960	1759680
Osobní náklady (mzdy)	736800	736800	736800
Náklady na provoz (správní a režijní)	345600	3450600	345600
Odpisy hmotného dlouhodobého majetku	209100	209100	209100
Provozní výsledek hospodaření	-61980	1834060	468180
Finanční náklady	219500	219500	219500
Daň z příjmu za běžnou činnost (19%)	0	0	47250
Hospodářský výsledek za účetní období	-281480	-36040	201430

Tab.20 Výkaz zisku a ztrát ve druhém roce činnosti

Výkaz zisku a ztrát	varianta		
ve druhém roce činnosti	pesimistická	realistická	optimistická
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2320920	3098880	10393920
Výkonová spotřeba (materiál, služby)	870120	1249680	7647900
Přidaná hodnota	1450800	1849200	2746020
Osobní náklady (mzdy)	1145700	1145700	1145700
Náklady na provoz (správní a režijní)	345600	345600	345600
Odpisy hmotného dlouhodobého majetku	125210	125210	125210
Provozní výsledek hospodaření	-165710	232690	1129510
Finanční náklady	190000	190000	190000
Daň z příjmu za běžnou činnost (19%)	0	8111	178507
Hospodářský výsledek za účetní období	-355710	34579	761003

Tab.21 Výkaz zisku a ztrát ve třetím roce činnosti

Výkaz zisku a ztrát	varianta		
ve třetím roce činnosti	pesimistická	realistická	optimistická
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2976480	7608096	15372756
Výkonová spotřeba (materiál, služby)	1231920	5188410	12188130
Přidaná hodnota	1744560	2419686	3184626
Osobní náklady (mzdy)	1145700	1145700	1145700
Náklady na provoz (správní a režijní)	345600	345600	345600
Odpisy hmotného dlouhodobého majetku	104510	104510	104510
Provozní výsledek hospodaření	148750	823875	1588816
Finanční náklady	190000	190000	190000
Daň z příjmu za běžnou činnost (19%)	0	126776	265775
Hospodářský výsledek za účetní období	-41250	513438	1133041

Tento plán je vytvořen dle marketingové strategie a předchozích propočtů tržeb, mezd, přímých nákladů, nákladů na provoz a finančních nákladů s ohledem na zvýšení počtu pracovníků ve druhém roce na tři. Výkaz zisku a ztrát je použit ve zjednodušené podobě. Pro výpočet daně je uvažována sazba pro rok 2010, a to ve výši 19%.

Hospodářský výsledek pesimistické varianty vychází z předpokladu nižší poptávky po výrobcích zakázkové výroby, která vykazuje nejvyšší přidanou hodnotu, proto se dostává do záporných čísel, zároveň dochází ke splácení úvěru ve výši 190000Kč/rok. Hospodářský výsledek realistické varianty je kladný ve druhém roce činnosti firmy i přes navýšení mzdových nákladů na zaměstnance. Optimistická varianta pak představuje situaci, při níž podnik vždy dosáhne zisku, a to již v prvním roce podnikání. Dle realistické i optimistické varianty by po třech letech činnosti firmy mohla začít rozšiřovat výrobu a naplňovat své strategické cíle.

4.13.8 Plán Cash Flow

Představuje skutečný tok peněžních prostředků firmy za dané období. Stává se východiskem pro řízení likvidity firmy. Zjišťuje nedostatek nebo přebytek finančních prostředků. Na rozdíl od zisku, který je sestaven z rozdílů výnosů a nákladů je cash flow ukazatelem rozdílu mezi příjmy a výdaji. V návaznosti na členění příjmů a výdajů je zvolá metoda přímá. Sleduje tvorbu zdrojů odděleně ve třech hlavních oblastech podnikového řízení – provozní, investiční a finanční činnosti.

Tab.22 Cash flow pesimistická varianta

Rok činnosti	2010	2011	2012
Provozní činnost			
Příjmy z provozní činnosti celkem	1438200	2320920	2976480
Výdaje z provozní činnosti celkem	-1291080	-2361420	-2723220
Daň z příjmu právnických osob	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	147120	40050	253260
Investiční činnost			
Investiční výdaje	-1050000	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1050000	0	0
Finanční činnost			
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	950000		
Snížení finančních nákladů (úrok, splátka)	-190000	-190000	-190000
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	760000	-190000	-190000
Hotovostní tok	-142880	-149950	63260
Kumulovaný Cash-Flow	-142880	-292830	-229570

Tab.23 Cash flow realistická varianta

Rok činnosti	2010	2011	2012
Provozní činnost			
Příjmy z provozní činnosti celkem	1723600	3098880	7608096
Výdaje z provozní činnosti celkem	-1331040	-1249680	-6270810
Daň z příjmu právnických osob	0	0	-8111
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	392560	1849200	1329175
Investiční činnost			
Investiční výdaje	-1050000	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1050000	0	0
Finanční činnost			
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	950000		
Snížení finančních nákladů (úrok, splátka)	-190000	-190000	-190000
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	760000	-190000	-190000
Hotovostní tok	102560	1659200	1139175
Kumulovaný Cash-Flow	102560	1753649	2892824

Tab.24 Cash flow optimistická varianta

Rok činnosti	2010	2011	2012
Provozní činnost			
Příjmy z provozní činnosti celkem	2976480	10393920	15372756
Výdaje z provozní činnosti celkem	-2299200	-9139200	-13679430
Daň z příjmu právnických osob	0	-47250	-178507
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	667280	1207470	1514819
Investiční činnost			
Investiční výdaje	-1050000	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1050000	0	0
Finanční činnost			
Zvýšení peněžních prostředků (úvěr)	950000		
Snížení finančních nákladů (úrok, splátka)	-190000	-190000	-190000
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	760000	-190000	-190000
Hotovostní tok	377280	1017470	1324819
Kumulovaný Cash-Flow	377280	1394750	2719569

Plán je vypracován ve třech variantách v návaznosti na výkaz zisku a ztrát, a to ve variantě pesimistické, realistické a optimistické. Plán předpokládá splatnost faktur do třiceti pracovních dní, firma je plátcem DPH, stejně jako její dodavatelé a zákazníci.

Pesimistická varianta ukazuje na nedostatek finančních prostředků. Tento stav by měl být vyrovnán vkladem vlastního kapitálu na překlenutí daného období. Stav je způsoben očekáváním malého množství zakázek a tedy kapacitní nevyužití, což má za následek spolu s náklady na režii a mzdami zaměstnanců záporný výsledek.

Realistická varianta reaguje na kladně spolu s navýšením počtu zakázek, tedy příjmů za zaplacené faktury. Firma je v kladných číslech už v prvním roce činnosti, tzn. Má volné finanční prostředky, a na konci druhého roku je schopna tyto prostředky investovat dále do rozvoje podniku.

Optimistická varianta vykazuje velké množství finančních prostředků, které mohou být využity k dalšímu rozvoji, ve třetím roce výroby lze odvodit tendenci závislosti výroby velkých kusových zakázek, na které jsou finanční prostředky vázány, a proto je kumulovaný cash flow nižší než třetí rok realistické varianty. Výsledné cash flow je podpořeno úvěrem ve výši 950000Kč. Tyto finanční prostředky jsou především vázány na investiční výdaje. V dalších letech se uvažuje dle strategického plánu o rozvoji výrobní činnosti. Úbytek cash flow v realistické a optimistické variantě je spojen se vznikem daňové povinnosti a odvodu těchto částek, tyto se projeví až od druhého roku činnosti firmy.

4.13.9 Hodnocení ekonomické efektivity podniku

Abychom mohli konstatovat, že projekt je životaschopný, je třeba na základě číselného vyjádření zjistit hodnoty konkrétních ukazatelů finanční analýzy, a to především ukazatele rentability vlastního kapitálu, rentability tržeb a doba návratnosti investic. Vzhledem k vysokým počátečním investicím je třeba vyjádřit tyto ukazatele v průběhu tří let tak, jak se vyvíjejí, jelikož by tyto ukazatele pouze pro první rok činnosti vykazovali v pesimistické a realistické variantě zápornou tendenci.

Doba návratnosti investic

Pro zakladatele podniku je vždy klíčová otázka, kdy se navrátí investované prostředky. Výpočet doby návratnosti vychází z výkazu cash flow. Čím je doba úhrady projektu kratší, tím je projekt výhodnější. Doba návratnosti vychází z poměru mezi investovanými výdaji a součtu těchto výdajů a příslušného hotovostního toku. Doba návratnosti je uvedena v měsících.

$$\text{Doba návratnosti} = \text{vstupní výdaje} / (\text{vstupní výdaje} + \text{hotovostní tok})$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Jedná se o navrácení finančních prostředků vložených zakladatelem. Propoččet vychází z podílu čistého zisku a vlastního kapitálu. Pro externího investora je podstatné, aby tato rentabilita byla vyšší než úroky obdržené při jiné formě investice.

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita tržeb

Charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby představují uznání výsledků práce firmy v částce, která se do firmy vrátí pokrytím nákladů a vytvoření zisku.

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{tržby}$$

Tab.25 Doba návratnosti investic, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita zásob

První rok činnosti	varianta		
Ukazatel	pesimistická	realistická	optimistická
Doba návratnosti investic	0	10,93	8,82
Rentabilita vlastního kapitálu	0	0	0,66
Rentabilita Tržeb	0	0	0,07
Druhý rok činnosti	pesimistická	realistická	optimistická
Ukazatel			
Doba návratnosti investic	0	4,65	6,09
Rentabilita vlastního kapitálu	0	0,11	2,49
Rentabilita tržeb	0	0,01	0,07
Třetí rok činnosti	pesimistická	realistická	Optimistická
Ukazatel			
Doba návratnosti investic	11,31	5,75	5,31
Rentabilita vlastního kapitálu	0	1,68	3,71
Rentabilita tržeb	0	0,07	0,07

Z tabulky lze odvodit neschopnost podniku navrátit investici v pesimistické variantě, pouze v posledním roce činnosti. Realistická varianta vykazuje kladný výsledek hned v prvním roce. Následně se schopnost podniku navracet investice zvyšuje. Tyto výsledky jsou ovlivněny vysokými vstupními výdaji spojenými s nákupem technologického zařízení. Optimistická varianta naopak počítá s částečnou produkcí výrobků s vysokou přidanou hodnotou, proto je její návratnost necelých devět měsíců v prvním roce činnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu je odvislá také od výše tržeb. Vzhledem k výši čistého zisku jsou tyto hodnoty nízké, avšak to je způsobeno opět vysokými náklady na zajištění výroby, tj. nákup technologického parku. V optimistické variantě však stoupá prudce vzhůru přes tři sta procent, tz. podnik dokáže svůj vlastní kapitál v průběhu času zhodnotit.

Poslední z ukazatelů finanční analýzy a to rentabilita tržeb vychází z rozložení výrobního programu. Za předpokladu pesimistické a realistické varianty jde především o výrobky s nízkou přidanou hodnotou, proto rentabilita tržeb je na nízké úrovni také. Optimistická varianta připouštějící nárůst výroby zakázkové tedy výroby s vysokou přidanou hodnotou pak udržuje stabilní hodnotu okolo sedmi procent. Tato hodnota je v rámci průmyslového odvětví velmi dobrá a poukazuje na dobré fungování podniku.

Z uvedených ukazatelů lze odvodit jasnou potřebu podniku se rozvinout a zajistit dostatečné množství zakázek s vysokou přidanou hodnotou. První rok podnikání byla očekávána dle firemní strategie ztráta, tato skutečnost se potvrdila. Počáteční investice do podniku jsou vysoké a jejich návratnost není nejvyšší, avšak dle provedených výpočtů se firma postupem času dostává stále do kvalitnějšího postavení tak, jak bylo popsáno ve strategii firmy.

5 ZÁVĚR

Rozhodnutí zda začít nebo nezačít podnikat je výsledkem předpokladů, schopností, dovedností a přesvědčení o schopnosti naší firmy se udržet na trhu a přinášet zakladateli zisk. Na celý proces založení firmy jsou kladeny nemalé nároky a zakladatel musí být obeznámen se legislativou, právními úkony, s problematikou daní, způsobech kalkulací, možnou podporou externích činitelů, způsobech fungování podniku, ale také se schopností zajistit kvalitní působiště a pracovníky, dostát normám z hlediska bezpečnostního, ekologického apod. Toto jsou všechno faktory, které vstupují do tohoto rozhodnutí a je třeba je brát pečlivě v úvahu.

Jedním z hlavních podkladů pro založení podniku je podnikatelský plán. Díky němu si ten kdo uvažuje o založení podniku může udělat přehled o jeho budoucím fungování. Není to jen podklad pro banky popř. investory, kteří se budou na základě tohoto plánu rozhodovat, zdali investici provedou a je pro ně rentabilní, ale také proto, aby se možný zakladatel obeznámil s celou touto širokou problematikou a na tento proces pohlížel z pohledu odborníka. Při tvorbě tohoto plánu pohlíží také do budoucna, očekává nové stavy skutečností, které jej mohou ovlivnit, tím odkrývá možné scénáře dalšího rozvoje své firmy v komplexních souvislostech.

Teoretická část podává praktické informace o právních formách podnikání, o důležitosti malých a středních podniků v ekonomice státu a o státní podpoře tohoto podnikání. Zakladatel se rozhodl pro právní formu společnosti s ručením omezeným, jež nabízí nejlepší východiska pro tento druh podnikání. Využije program pro rozvoj podnikání start, díky kterému získá bezúročnou půjčku potřebnou pro založení jeho firmy respektive pro zajištění technologického parku pro její fungování. Teoretická část dále rozvíjí podklady pro zajištění organizačního plánu, výrobního plánu, ale zároveň teoretická východiska pro analýzu okolí firmy. Na základě výsledků analýz je schopen reagovat na potřeby trhu a na možnosti uplatnění se.

Návrhová část představuje ucelený souhrn, tj. komplexní podnikatelský plán. Každá podkapitola obsahuje svojí hloubkou stejně obsáhlou část a je věnována všem oblastem činnosti podniku. Každá její část byla tvořena s ohledem na předchozí analýzy a

s ohledem na možnosti realizace provedených návrhů. Jako hlavní části jsou považovány marketingové strategie, strategie podniku a finanční plán. Dle výsledků těchto plánů lze konstatovat, že plán je realizovatelný a ekonomicky úspěšný. Vychází ze tří možných scénářů úspěšnosti podnikání v daném roce a to z pesimistického, realistického a optimistického očekávání. První varianta by pro podnik znamenala v prvních letech ztrátu, tato ztráta je však spojena s vysokými náklady na zajištění počáteční výroby a to především s ohledem na nákup drahého strojního zařízení. Realistická varianta pak přináší schopnost podniku fungovat na trhu, začít splácet úvěr a během několik následujících let se postupně rozvíjet. Třetí varianta optimistická vykazuje zisk již od prvního roku činnosti firmy. S tímto jsou spojeny také možné rychlejší investice v podobě zhodnocení zisku a jeho reinvestici. Plánovaný rozvoj podniku by měl poté zajistit jeho větší konkurenceschopnost a udržení si stabilního místa na trhu. S ohledem na skutečnost, že podnik není schopen dle pesimistické varianty vytvářet v prvních třech letech zisk, je třeba přihlédnout k faktu, že tato ztráta není vysoká, a zakladatel je schopen se s touto ztrátou velmi dobře vyrovnat. V případě realistické varianty dochází k tvorbě kladného hospodářského výsledku, a rovněž k návratnosti investic. Pokud by počáteční náklady dosahovaly nižší úrovně, firma by byla schopna vykazovat zisk i za pesimistické varianty a to dostatečným množstvím zakázek. Celý podnikatelský plán byl sestavován na předpokladech pouze částečného využití kapacit, tzn. je třeba na něj pohlížet s rezervou. Cenové kalkulace vycházely z mírného podhodnocení, z čehož vyplývá jisté snížení hospodářského výsledku za daných předpokladů.

Podstatnou součástí tohoto podnikatelského plánu je skutečnost využití funkce subdodavatele v prvních letech činnosti podniku. Tím je zajištěna jeho počáteční existence a otevírá se před ním možnost se dále rozvíjet. Analýzy oborového okolí podniku také poukázaly na dostatečný prostor pro činnost podniku a to jak z pohledu konkurenčního boje, tak vysoké poptávky po výrobcích tohoto odvětví. Předpokladem pro činnost podniku je pak především zakladatel a jeho schopnosti se správně rozhodnout při investování zisku a schopnosti podnik stále utvářet dle požadavků trhu. Tímto zajistí své předem stanovené cíle.

LITERATURA

[1]

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční financování*. 2.vydání. Praha: Grada, 1999. 216 s. ISBN 80-7169-812-1.

[2]

KORÁB, V. – PETERKA, J. – REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vydání.Brno: Computer press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

[3]

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

[4]

WUPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Management Press. Praha, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

[5]

SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80- 247-1195-8.

[6]

KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-453-8.

[7]

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247- 0447-1.

[8]

KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: Plánování realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 807226-657-8.

[9]

HISRICH, R.D. – PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[10]

Definice MPS [on-line]. Praha, c2008 [cit.2008-1-13] Dostupný na <http://www.mpo.cz>

[11]

Koncepce podpory malého a středního podnikání [on-line]. Praha, c2008 [citováno 2008-1-7] Dostupný na <<http://download.mpo.cz/get/28172/2996/priloha001.pdf>>

[12]

Operační program Podnikání a inovace [on-line]. Praha, c2008 [citováno 2008-1-7] Dostupný na <http://www.mpo.cz/dokument10331.html>

[13]

Text programu START [on-line]. Praha, c2008 [citováno 2008-4-3] Dostupný na <http://www.czechinvest.org/ostatni-programy>

[14]

Průmysl v únoru 2009 [on-line]. 2009 Praha [citováno 2009-1-3] Dostupný na <http://www.spcr.cz/statistika/index.htm>

[15]

Pr;mzslová činnost podle vybraných oddílů OKEČ. [on-line]. Praha, Dostupný na <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=8001-06-c-2a&&kapitola_id=33>

SEZNAM TABULEK

Tab.1 Podíl odvětví na produkčních charakteristikách zpracovatelského průmyslu r.2008

Tab.2 Vývoj úrokových sazeb ČNB pro rok 2008 a první čtvrtletí roku 2009

Tab.3 Přehled hospodářského výsledku a kumulovaného peněžního toku za dané období

Tab.4 Přehled ukazatelů finanční analýzy

Tab.5 Srovnání propočtových hodnot daného druhu výroby

Tab.6 Propočet hrubého zisku pesimistické varianty

Tab.7 Propočet hrubého zisku realistické varianty

Tab.8 Vstupní rozvaha ve zjednodušené podobě k 1.1.2010

Tab.9 Vstupní výdaje

Tab.10 Náklady vynaložené na provoz podniku

Tab.11 Mzdové náklady na zaměstnance

Tab.12 Mzdové náklady na zaměstnance při rozvoji firmy

Tab.13 Přímé náklady výkonu první rok činnosti

Tab.14 Přímé náklady výkonu druhý rok činnosti

Tab.15 Přímé náklady výkonu třetí rok činnosti

Tab.16 Tržby v prvním roce činnosti

Tab.17 Tržby ve druhém roce činnosti

Tab.18 Tržby ve třetím roce činnosti

Tab.19 Výkaz zisku a ztrát v prvním roce činnosti

Tab.20 Výkaz zisku a ztrát ve druhém roce činnosti

Tab.21 Výkaz zisku a ztrát ve třetím roce činnosti

Tab.22 Cash flow pesimistická varianta

Tab.23 Cash flow realistická varianta

Tab.24 Cash flow optimistická varianta

Tab.25 Doba návratnosti investic, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita zásob

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bartoš Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr malého podniku

v anglickém jazyce:

Business Plan for Establishing of a Microfirm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční financování. 2. vydání. Praha: Grada, 1999. 216 s. ISBN 80-7169-812-1.

KORÁB, V. – PETERKA, J. – REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán 1.vyd. Brno: Computer press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

WUPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Managament Press, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

Operační program Podnikání a inovace [online]. Praha, c2008 [cit.2008-1-7]
dostupný na <http://www.mpo.cz/dokument10331.html>

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009